

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**A TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO E A
DESCARACTERIZAÇÃO DA PROFISSÃO DE BANCÁRIO**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia

Por: Marcio Luiz David

Orientador: Prof^ª. Carmen R. Ortiz G. Gelinski

Área de Pesquisa: Economia do Trabalho e Tecnologia

Palavras-chave:

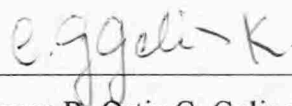
1. Processos de Trabalho
2. Profissões – Descaracterização e Extinção
3. Bancos

Florianópolis, Junho de 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota ao aluno **MARCIO LUIZ DAVID** na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



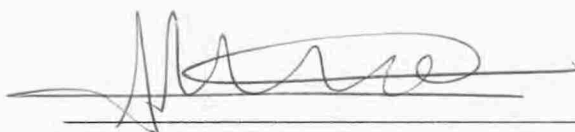
Profª. Carmen R. Ortiz G. Gelinski, Ms.

Presidente



Profº. Helton Ricardo Ouriques, Dr.

Membro



Profº. Álvaro Desidério da Luz, Ms.

Membro

À Marise, Paula e
Maria dos Passos Costa (*in memoriam*)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Prof^a. Carmen R. Ortiz G. Gelinski, a dedicação e auxílio durante a fase de elaboração deste trabalho.

Aos Professores, o esforço na transmissão do conhecimento que me possibilitou ver o mundo de uma forma diferente.

Aos trabalhadores entrevistados, a disposição em discutir e dividir suas experiências.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
LISTA DE ANEXOS.....	vii
I O PROBLEMA	1
II OS DETERMINANTES DAS TRANSFORMAÇÕES NO PROCESSO DE TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO	5
2.1 A Transformação no Padrão de Acumulação Capitalista.....	5
2.2 As Transformações no Sistema Financeiro	7
III OS PADRÕES PRODUTIVOS DE ACUMULAÇÃO: PRINCÍPIOS TEÓRICOS	13
3.1 O Padrão de Produção Artesanal.....	13
3.2 Padrão de Acumulação Taylorista/Fordista de Produção.....	14
3.3 Padrão Produtivo de Acumulação Flexível	17
IV OS PADRÕES DE PRODUÇÃO NOS BANCOS.....	19
4.1 O Padrão de Produção Artesanal.....	20
4.2 O Padrão de Produção Taylorista/Fordista.....	23
V O PADRÃO PRODUTIVO DE ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL NOS BANCOS	33
5.1 A Organização do Trabalho Bancário no Padrão de Acumulação Flexível	34
5.1.1 A Apoderação do saber Tácito (o Saber-fazer) do Trabalhador	38
5.1.2 A Perda do Controle sobre o Processo de Trabalho e a Desqualificação Do Trabalhador Bancário.....	40
5.2 O Novo Paradigma Tecnológico e a Reestruturação do Setor Bancário.....	43
5.2.1 O Novo Paradigma Tecnológico.....	44
5.2.2 A Reestruturação do Trabalho: O Correspondente Bancário.....	50
5.3 O Perfil do Trabalhador Bancário na Atualidade – Do Contador ao Vendedor-Polivalente	53
CONCLUSÃO	58
ANEXO I	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

RESUMO

Nas últimas décadas, inovações tecnológicas e novos métodos de organização do trabalho causaram profundas transformações nos processos de trabalho. Precarização e flexibilização das relações de trabalho em conjunto com desemprego são consequências destas transformações. Este tema por sua importância sócio-econômica, demanda pesquisas que analisem as transformações em curso. O presente trabalho tem por objetivo identificar as transformações causadas pela automatização – computadores e Internet - sobre o trabalho nos bancos e de que forma os trabalhadores estão vivenciando estas transformações. Além disso, procura-se identificar a transformação dos processos de trabalho a partir de 1964 e compreender seus determinantes históricos; identificar as novas características exigidas do novo trabalhador bancário e o processo de qualificação/desqualificação em curso; discutir o processo de descaracterização da profissão do bancário e a tendência ao seu desaparecimento face à nova onda de terceirização com os Correspondentes Bancários. Assim, a pesquisa toma a forma de uma pesquisa bibliográfica com base em trabalhos e livros já editados sobre o tema e, para estabelecer vínculo entre a realidade das agências e o quadro exposto na bibliografia, o trabalho toma a forma também de um estudo de caso. Como objeto de estudo, optou-se por um grande banco estatal por sua importância dentro do cenário financeiro nacional. Partindo do processo de trabalho artesanal com um trabalhador bancário que tinha controle sobre as diversas etapas de seu trabalho válido até a década de 1960, chega-se à fase do processo de trabalho sob o Padrão de Produção Taylorista/Fordista, quando o trabalhador deixa de ter controle sobre seu trabalho, passando a ser controlado por normas pré-definidas e pelo computador. O conhecimento exigido no processo anterior deixa de ser necessário. A profissão de bancário vai sendo descaracterizada e, ao longo das décadas de 1980 e 1990, ocorrem demissões em massa, diminuindo pela metade o número de trabalhadores. Neste período, os computadores invadem o ambiente de trabalho, passando a informação a estar disponível *on-line*, transferindo-se parte da atividade bancária para o cliente. A partir da década de 1990, intensifica-se o controle sobre o trabalhador. As empresas buscam, nesta etapa (Padrão de Acumulação Flexível), a colaboração do trabalhador no processo de acumulação capitalista. A cooptação do trabalhador passa a ser feita através de revistas e informativos eletrônicos. Aprimoram-se os métodos de produção flexível: remuneração atrelada a metas, subcontratação, terceirização, intensificação do ritmo de trabalho. O perfil do bancário muda: de conhecedor das técnicas para o vendedor-polivalente. Através da fala dos bancários, conclui-se que os bancos estão exigindo um bancário vendedor de produtos, não sendo mais necessário conhecimentos prévios sobre a atividade bancária. Ao mesmo tempo em que os bancos exigem qualificação de acordo com sua necessidade, eles procuram desqualificar os bancários das agências através de novas inovações tecnológicas (como Internet) e reorganização do trabalho (como a rede de Correspondentes Bancários), transferindo continuamente o trabalho para fora das agências. Este processo contínuo de transformação do trabalho bancário configura a tendência de exclusão do trabalhador do processo de trabalho.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 - Roteiro de Tópicos para Pesquisa Empírica	62
--	----

CAPÍTULO I

O PROBLEMA

Nas últimas décadas, os processos de trabalho¹ nos mais diversos setores produtivos e de serviços sofreram profundas transformações devido a inovações tecnológicas e à introdução de novos métodos de organização do trabalho.

Este tema, por sua importância econômica e social, tem sido motivo de diversas pesquisas, nas quais estabeleceu-se relação de causalidade entre a implementação de inovações tecnológicas e reestruturação organizacional com desemprego, precarização das condições de trabalho, extinção de profissões e alterações no perfil da qualificação exigida para o trabalhador.

Para Cattani (1995, p. 15), estas contínuas transformações derivam do fato de que

[...] o capitalismo, processo social de produção específico, possui uma regra básica de funcionamento: organização da produção com objetivo de obtenção de mais-valor e, conseqüentemente, de mais-poder. Pela força da concorrência externa (a luta entre os “irmãos inimigos”) e pela pressão dos trabalhadores nos locais de trabalho (a luta “capital x trabalho”), o capitalista está submetido ao imperativo da acumulação. A acumulação é, portanto, necessária e possível graças ao agenciamento do Processo de Produção, materializado no Processo de Trabalho, que, por sua vez, assume formas variadas e mutantes. Para ter domínio da situação, o capitalista age, basicamente, sobre a Organização do Trabalho (métodos de produção) e a maquinaria. Para reduzir a dependência do trabalho humano (imprevisível e perturbador), vale-se da Automação e da introdução de novas tecnologias (grifo do autor).

Dentro desse quadro de precarização das condições de trabalho, de intensificação das desigualdades, de informalização do trabalho e de exclusão social, fruto do processo de

¹ De acordo com Cattani (1995 p. 13), considera-se aqui, Processo de Trabalho como “a verdadeira forja, ou, em termos mais modernos, verdadeira usina atômica da reprodução capitalista. O Processo de Trabalho tem finalidade e conteúdo definidos e envolve dimensões concretas, como a subsunção dos trabalhadores no capital através das formas mutantes na organização do trabalho e através dos meios e técnicas de trabalho (maquinaria, automação, tecnologia)”.

acumulação do capital, um dos setores econômicos mais atingidos pela reestruturação organizacional e pelas inovações tecnológicas, principalmente as relacionadas com microeletrônica e de transmissão de dados, foi o setor bancário.

A partir de meados da década de 1960, os processos de trabalho nos bancos passam a sofrer influência dos métodos de organização baseados nos princípios teóricos do Taylorismo/Fordismo; e, a partir da década de 1980, os princípios do Toyotismo são incorporados aos processos de trabalho. Expressões como *Just-in-Time*², Reengenharia, Gestão Participativa, Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) começam a surgir nas empresas. Vultosos investimentos são direcionados para a constante modernização dos equipamentos de informática e de processamento de dados.

O lado visível deste processo de transformação é o incremento da concentração através de fusões e incorporações com diminuição do número de trabalhadores; implantação de processos de terceirização e subcontratação; introdução de novas tecnologias redutoras de mão-de-obra; elevação do nível de escolaridade para admissão e permanência no emprego; desqualificação³ da atividade bancária com diminuição dos salários, aumento do número de mulheres no setor devido à sua melhor adaptação ao serviço rotinizado e a extinção da profissão do bancário como um ofício a ser aprendido ao longo de uma carreira.

Em face da intensificação deste processo de transformação a partir dos últimos anos da década de 1990, devido à evolução das tecnologias de transmissão de dados, de comunicação (Internet + telemática) e do contínuo aprimoramento dos métodos de gestão e de organização do trabalho, pesquisas que procurem o entendimento das causas e conseqüências destas profundas e complexas mudanças são importantes.

² Sistema de produção onde o cliente pode conseguir o que é necessário, no momento em que é necessário e na quantidade necessária.

³ Desqualificação no sentido de perda da necessidade de conhecimentos técnicos específicos da atividade bancária, como por exemplo: conhecimentos de contabilidade.

A justificativa da pesquisa reside no fato de que os trabalhos sobre este tema restringem-se à análise das transformações ocorridas até o final da década de 1990, quando o impacto da utilização da Internet sobre o trabalho bancário ainda era difícil de avaliar.

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar as transformações promovidas pela introdução da automatização – computadores e Internet - sobre o trabalho nos bancos e de que forma os trabalhadores estão vivenciando estas transformações.

Como objetivos específicos, a pesquisa procura

- Identificar e entender a transformação dos processos de trabalho nos bancos a partir de 1964 e identificar os determinantes históricos desta transformação;
- Identificar as novas características exigidas (o saber-ser) do novo trabalhador bancário e o processo de qualificação/desqualificação em curso;
- Discutir o processo de descaracterização da profissão do bancário e a tendência ao seu desaparecimento face à nova onda de terceirização em curso com os Correspondentes Bancários.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Assim, a pesquisa toma a forma de uma pesquisa bibliográfica quando procura compreender e relacionar as mudanças nos processos de trabalho com as transformações sofridas pelo trabalhador com base em teses e livros editados sobre o tema.

Por outro lado, a pesquisa assume também a forma de estudo de caso. Nesse aspecto, considerando a complexidade da análise das conseqüências futuras da introdução da Internet como canal de relacionamento com o cliente sem a interferência do trabalhador, optou-se pela coleta empírica das impressões dos trabalhadores que estão vivenciando o início deste processo. A coleta de dados⁴ foi obtida através de entrevista semi-estruturada tendo por base os tópicos de interesse: introdução da tecnologia Internet, desqualificação, descaracterização

⁴ As entrevistas foram feitas durante o mês de Maio de 2004.

do profissional, extinção da profissão de bancário (Anexo I). Foram feitas nove entrevistas. Duas foram gravadas com a concordância dos entrevistados, reproduzidas e analisadas. Por uma questão de disponibilidade dos trabalhadores, sete entrevistas foram respondidas por escrito, em cópias do roteiro do Anexo I. Estas respostas foram aproveitadas na íntegra.

A empresa escolhida foi um grande banco estatal por sua importância sócio-econômica dentro da evolução do setor bancário brasileiro e por configurar-se, atualmente, como um padrão de referência no que se refere à implementação de inovações tecnológicas e novos métodos de gestão de pessoas e organização do trabalho.

CAPÍTULO II

OS DETERMINANTES DAS TRANSFORMAÇÕES NO PROCESSO DE TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO

Este capítulo procura sintetizar as forças determinantes que motivaram as empresas do setor bancário a investirem na reorganização e racionalização dos métodos de organização do trabalho e a adoção de inovações tecnológicas redutoras de mão-de-obra.

A primeira seção trata das transformações no padrão de acumulação capitalista a partir da crise econômica mundial da década de 1970. As transformações no setor bancário brasileiro a partir da década de 1960 e os reflexos da reestruturação produtiva a partir da crise de 1970 são tratadas na segunda seção.

2.1 - A Transformação no Padrão de Acumulação Capitalista

De modo geral, o entendimento das profundas transformações nos processos de trabalho no setor bancário e nos demais setores produtivos nas últimas décadas do século XX e a intensificação deste processo neste início do século XXI não pode ser alcançado sem se levar em conta a evolução recente do movimento de acumulação capitalista.

Para Antunes (2002, p.29), “[...] o capitalismo, a partir do início dos anos 70, começou a dar sinais de um quadro crítico [...]”. Para o autor, os traços mais evidentes desta crise foram: queda da taxa de lucro, o esgotamento do padrão de acumulação Taylorista/Fordista de

produção, hipertrofia da esfera financeira, e “[...] a maior concentração de capitais, incremento acentuado das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho” (ANTUNES, 2002 p. 29-30).

A partir do início da década de 1980, com o início da liberalização econômica nos Estados Unidos e Inglaterra como consequência da implantação do ideário neoliberal, foram criadas as condições para a expansão do capital financeiro. Com a expansão da liberalização econômica para as demais economias capitalistas, centrais e periféricas, as barreiras à livre movimentação de capitais através dos mercados mundiais foram rompidas.

No entender de Antunes (2002, p. 31),

Como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores.

Neste período foram intensificados os processos de desregulamentação e expansão dos capitais, do comércio, da tecnologia, das condições de trabalho e emprego. As condições de trabalho⁵ existentes durante a época do Fordismo foram pouco a pouco sendo desmanteladas. A expansão dos capitais financeiros especulativos foi incentivada pela própria recessão e crise do processo produtivo (ANTUNES, 2002 p. 32).

Segundo Antunes (2002 p. 47-48),

O capital deflagrou [...] várias transformações no próprio processo produtivo, por meio da constituição das formas de acumulação flexível, do *downsizing*, das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, dos modelos alternativos ao binômio taylorismo/fordismo, onde se destaca especialmente o “toyotismo” ou o modelo japonês. Essas transformações, decorrentes da própria concorrência intercapitalista (num momento de crises e disputas intensificadas entre os grandes grupos transnacionais e monopolistas) e, por outro lado, da própria necessidade de controlar as lutas sociais oriundas do trabalho, acabaram por suscitar a resposta do capital à sua crise estrutural.

⁵ Segurança no emprego, benefícios sociais, carteira assinada, etc.

Deste modo, a reestruturação dos processos de produção através da aplicação de novas tecnologias e de novas formas e métodos de gestão e organização do trabalho é compreendida como uma resposta do capital à queda e estagnação da produtividade; à diminuição dos lucros das décadas de 1970 e 1980 e como meio de reafirmar a dominação posta em questionamento a partir das lutas sociais.

De acordo com estudo elaborado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos (DIEESE),

A história do desenvolvimento capitalista demonstra que o capitalismo financeiro se apresenta como sua forma superior, após os estágios mercantil e industrial. Isso não significa que a atividade financeira tenha sido a última a surgir, mas que, através do processo de concentração e centralização do capital inerente ao sistema, esta atividade passa a assumir a hegemonia do processo (DIEESE, 1980 p. 9).

Como a economia brasileira está inserida neste processo mundial de concentração e centralização do capital com hegemonia final exercida pela atividade financeira, entende-se que as transformações ocorridas no sistema financeiro brasileiro a partir do início da década de 1970 são reflexo deste estágio do processo de acumulação capitalista.

2.2. - As Transformações no Sistema Financeiro

As condições para a modernização dos bancos brasileiros foram colocadas a partir da reforma do sistema bancário e do aperfeiçoamento do mercado de capitais implantada pelo governo militar em 1964. “Ao lado das reformas fiscal, agrária, administrativa, tributária, cambial, a reforma bancária é tida como a de maior profundidade e a que trouxe resultados mais imediatos, sobretudo do ponto de vista da estrutura dos padrões de acumulação” (ACCORSI, 1990 p. 17).

Existe concordância entre os autores pesquisados (Singer, 1977; Zamberlan e Salerno, 1983; Accorsi, 1990; Jinkings, 1995 e 2002; Segnini, 1998), de que o processo de concentração do sistema financeiro brasileiro iniciado pelo Governo Federal a partir de 1964 foi o principal fator determinante para o início das transformações incorporadas aos processos produtivos, ao possibilitar e incentivar a introdução de novos métodos organizacionais e a automatização dos processos de trabalho.

Analizando o processo de introdução da automação bancária, Jinkings (1995 p. 47) afirma que o mesmo “[...] esteve sempre relacionado ao contexto político e econômico brasileiro e às transformações estruturais por que passava o sistema financeiro nacional após a Reforma Bancária”.

Ao mesmo tempo em que ocorre o processo de modernização do setor financeiro, ocorreram incentivos para a redução do número de bancos comerciais, através de fusões ou incorporações bem como a sua diversificação geográfica. A centralização apresenta-se com a formação de grandes conglomerados ou grupos econômicos da área financeira. “O número de sedes declina de 225 em 1966 para 75 em 1974; naquela primeira data, seis bancos detinham a quarta parte dos depósitos a vista, total este que passa a ser obtido em 1974 somente pelas duas maiores empresas” (ZAMBERLAN; SALERNO, 1983 p. 176).

O aumento do volume de arrecadação de tributos e taxas a partir de 1964 com a Reforma Bancária, a obrigatoriedade de padronização de rotinas e dos sistemas de contabilidade e a necessidade de centralizar as decisões administrativas devido ao grande número de agências levaram os bancos a decidir pela implantação de um sistema informatizado de controle e processamento de dados.

Os objetivos imediatos do investimento na introdução destas inovações tecnológicas são: o processamento de grandes massas de informações e a integração através de redes de comunicação entre pontos geográficos distintos. [...]. Qualitativamente, busca-se a confiabilidade e atualização diária da contabilidade bancária e das transações financeiras e, em consequência, obtém-se uma expressiva redução de tempo, trabalho e custos (PEREIRA; CRIVELLARI, 1991 pp. 99-100).

As decisões por investimentos em equipamentos de processamento de dados passam a ser incentivados pelo Banco Central a partir de 1970. “A partir de então os investimentos em equipamento informático aumentaram para o conjunto do sistema financeiro” (ACCORSI, 1990 p. 34).

De acordo com Jinkings (1995 p. 45),

as três forças motrizes básicas da automação bancária foram: (a) aumento de mercado, com possibilidade de atração de maior número de clientes (com crescimento da captação de recursos) através da oferta de novos produtos e de melhor qualidade, sob a égide da “eficiência e rapidez”; (b) agilização do fluxo de informações para a administração, facultando uma aplicação dos recursos disponíveis com maior prontidão e, portanto, incrementando a rentabilidade dos bancos; (c) redução de custos, através do aumento da produtividade do trabalho.

Outro fator determinante para a intensificação da introdução de novos métodos de reorganização do trabalho e a introdução de inovações tecnológicas foi a redução da rentabilidade com a queda da inflação, ocorrida a partir da década de 1980.

A crise para os bancos surge a partir do Plano Cruzado em 1986. A principal fonte de lucro dos bancos no período anterior – depósitos não remunerados (depósito à vista e tributos) aplicados no mercado com correção monetária e juros – deixa de existir com a queda da inflação. (ACCORSI, 1990 p. 24).

Assim, como forma de manter os elevados ganhos até então conseguidos com a inflação e reduzir custos, os bancos intensificaram o movimento de automação do atendimento ao cliente e a reorganização dos processos de trabalho possibilitadas pelo uso do microcomputador dentro das agências.

Foi durante a década de 1980 que ocorreu a introdução da informática como ferramenta de trabalho⁶ nas agências e na automação ao atendimento ao cliente. As principais empresas criadas com o objetivo de explorar os ramos de fabricação e comercialização de equipamentos contavam com os maiores bancos como sócios.

Este processo de criação de empresas fabricantes de computadores obedecia a diretrizes do Governo para desenvolvimento da indústria de informática brasileira. Assim,

⁶ A evolução do padrão tecnológico através da introdução dos microcomputadores (a nova ferramenta de trabalho do bancário) possibilita a elevação dos ganhos de produtividade através da agilização dos processos internos de processamento eletrônico de documentos e informações (o objeto de trabalho do bancário).

“[...] longe de ser um ‘processo natural’, a introdução do computador esteve acompanhada de uma política governamental para viabilizá-la” (ACCORSI, 1990 p. 47).

A partir de 1990, os bancos foram autorizados a operar como bancos múltiplos⁷. A unificação das diversas empresas da instituição bancária possibilita a redução de custos e diminuição do número de empregados através da racionalização e reorganização do trabalho.

Deste modo,

O incentivo à conglomeração [através do banco múltiplo] aumenta as opções dos bancos na captação e aplicação de recursos e amplia as oportunidades de ganhos e exploração de economias de escala. As mudanças estruturais no setor resultaram em mudanças significativas nas condições de trabalho, constituindo-o em caso ilustrativo das implicações sociais da automação e da reorganização do trabalho (OLIVEIRA, 2002 p. 50).

Analisando as consequências desta nova configuração do sistema bancário brasileiro, Accorsi (1990 p. 25) informa que

[...] dos 207 bancos em operação no país em julho desse ano [1990], 67 deles tinham apenas uma agência e outros 25 possuíam duas. O quadro anterior descrito [antes da instituição do banco múltiplo, já havia grande concentração bancária no Brasil] não se altera: temos poucos bancos grandes, que dominam o sistema financeiro, e muitos bancos pequenos e médios que se especializam em um ou outro segmento de mercado.

Apesar do crescimento do número de bancos em Julho de 1990, este crescimento não se traduz em mudanças na concentração existente antes de 1990.

Tabela 1 – Número de Bancos múltiplos, comerciais, caixas econômicas, agências entre Fevereiro e Julho de 1990

	Fevereiro de 1990	Julho de 1990
Bancos Múltiplos	118	149
Bancos Comerciais	61	54
Caixas Econômicas	5	4
Total de Bancos	184	207
Total de Agências	16.014	16.720

Fonte: Informativo Febraban/Fenaban, nº 78, ago/90, ano VI, pág.3, reproduzido de Accorsi (1990 p. 24)

⁷O banco estatal objeto de estudo adotou a configuração de banco múltiplo em 30/04/2001. As principais vantagens: redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária.

A estabilização da economia a partir do Plano Real em 1994 impõe perdas de receitas devido à diminuição com ganhos de *float*⁸ e à diminuição dos ganhos inflacionários. Inicia-se assim um extenso processo de racionalização dos métodos de organização do trabalho⁹ aliado a investimentos em inovações tecnológicas com o objetivo de redução de custos, aumento da produtividade e de participação no mercado. Nesta época, os bancos tinham custos elevados em decorrência do grande número de agências e de despesas com pessoal.

Para o DIEESE (1998), “o principal determinante do ajuste foi a tentativa de compensar os impactos que os sucessivos planos de estabilização exerceram sobre as receitas inflacionárias dos bancos”.

Da mesma forma que em 1964, dois programas lançados pelo Governo criaram as condições econômicas para que os bancos iniciassem mais um período de reestruturação organizacional e modernização de seu padrão tecnológico.

O primeiro foi o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro¹⁰ (PROER), criado pelo Governo no final de 1995. Foi mais um fator determinante que incentivou os bancos a buscar o crescimento e fortalecimento de sua base através de fusões e incorporações de bancos menores e com problemas financeiros.

O segundo foi o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES). Criado em Fevereiro de 1997, abria caminho para a privatização dos bancos estaduais.

A desregulamentação da economia iniciada em 1990 e intensificada a partir do Plano Real, em concordância com as políticas neoliberais de liberalização das barreiras à livre movimentação de capitais, abriu o mercado financeiro nacional aos grandes bancos

⁸ Os ganhos de *float* referem-se ao rendimento gerado pelos recursos não remunerados (cobrança de títulos, arrecadação de impostos e recursos em trânsito) ao serem aplicados pelas mesmas taxas das diversas operações ativas dos bancos.

⁹ A racionalização das atividades no setor bancário permitiu a redução da quantidade de bancários, devido à transferência das atividades repetitivas para o usuário e para os computadores.

¹⁰ As medidas principais disponibilizadas através do PROER eram: linha de crédito especial para despesas com reestruturação, organização e modernização, o banco podia ficar temporariamente abaixo do grau de segurança operacional e contabilizar como perda os créditos de difícil recuperação do banco comprado.

estrangeiros. Assim, a estabilização da economia com o Plano Real e o apoio do Governo à concentração criaram condições para o aumento da participação do capital internacional no sistema bancário brasileiro.

Em 1994, existiam 265 bancos no Brasil, com mais de 16 mil agências e 11 mil postos de atendimento além de 1800 agências de caixas econômicas. Após o período de ajuste através de fusões e incorporações, o sistema bancário em 2001 estava concentrado em 181 bancos, sendo 95 privados nacionais, 70 privados estrangeiros e 16 públicos federais e estaduais (OLIVEIRA, 2002).

Assim, a abertura do sistema financeiro ao capital internacional e os incentivos do Governo à concentração do sistema bancário em instituições fortes forçaram e, ao mesmo tempo, viabilizaram o investimento por parte dos bancos nacionais e estrangeiros em novas tecnologias, intensificando o processo de reorganização produtiva iniciado em 1964.

CAPÍTULO III

OS PADRÕES PRODUTIVOS DE ACUMULAÇÃO: PRINCÍPIOS TEÓRICOS

Este capítulo trata dos princípios teóricos específicos de cada padrão de produção que servirão de fundamento para a análise da evolução do processo de trabalho bancário, a ser realizada nos próximos capítulos.

A primeira seção trata do Padrão de Produção Artesanal. É a organização da produção baseada em profissões definidas, em mestres e aprendizes. O Padrão de Acumulação Taylorista/Fordista de produção é tratado na seção dois. Por fim, na seção três, analisa-se a evolução para o chamado Padrão Produtivo de Acumulação Flexível¹¹, que alia novas formas flexíveis de organização e gestão do trabalho aos métodos de controle típicos do Padrão Taylorista/Fordista.

3.1 – O Padrão de Produção Artesanal

A característica principal deste processo de trabalho é o domínio do conhecimento pelo trabalhador. Este conhecimento envolvia o saber-fazer, o que incluía as técnicas e as ferramentas.

¹¹ Neste trabalho, o Padrão Produtivo de Acumulação Flexível também é chamado de Padrão de Acumulação Flexível, de acordo com denominação dada por Antunes (2002).

Para Braverman (1987, p. 100),

[...] o ofício ou profissão qualificada era a unidade básica, a célula elementar do processo de trabalho. Em cada ofício, admitia-se que o trabalhador era senhor de um acervo de conhecimento tradicional, e dos métodos e procedimentos que eram deixados a seu critério. Em cada um desses trabalhadores repousava o conhecimento acumulado de materiais e práticas pelas quais a produção era realizada no ofício. Oleiro, curtidor, ferreiro, tecelão, carpinteiro, padeiro, moleiro, vidreiro, sapateiro e outros, cada qual representando um ramo da divisão social do trabalho, era um repositório da técnica humana para os processos de trabalho daquele ramo (BRAVERMAN, 1987 p. 100).

A habilitação para o exercício da profissão envolvia um longo aprendizado. O aprendiz dependia da difusão dos conhecimentos do ofício feita por um mestre artesão.

Conforme Braverman (1987 p. 101),

Os aprendizados exigidos nos ofícios tradicionais iam de três a sete anos [...]. Em vista do conhecimento a ser assimilado, as habilidades a serem conseguidas e do fato de que se exigia do artesão, como do profissional, que dominasse uma especialidade e se tornasse o melhor juiz da aplicação dela a problemas específicos da produção, eram necessários anos de aprendizado e empregados num processo de experiência que se estendia por décadas como trabalhador sob as vistas do mestre-artesão.

3.2 - Padrão de Acumulação Taylorista/Fordista de Produção

O Padrão de Acumulação Taylorista/Fordista de produção surge como uma resposta do modo de produção capitalista contra o controle exercido pelo artesão sobre o processo de trabalho. Ao reorganizar a produção e apoderar-se do conhecimento e das ferramentas usadas pelo trabalhador, o capitalista promove a intensificação do ritmo de trabalho e abre caminho para a desqualificação do trabalhador.

Este processo de desqualificação do trabalhador artesanal e a criação de qualificações e ocupações de acordo com necessidades outras que não as do trabalhador foi assim sintetizado por Braverman (1987 p. 79): “o modo capitalista de produção destrói sistematicamente todas as perícias à sua volta, e dá nascimento a qualificações e ocupações que correspondem às suas necessidades”.

O Taylorismo/Fordismo baseia-se na produção em massa de mercadorias ou serviços. Resulta da união do sistema Fordista de produção seriada de produtos homogêneos e organizado de forma verticalizada com o Taylorismo, sistema que permite “[...] racionalizar ao máximo as operações realizadas pelos trabalhadores, combatendo o ‘desperdício’ na produção, reduzindo o *tempo* e aumentando o *ritmo* de trabalho, visando a intensificação das formas de exploração” (ANTUNES, 2002 p. 37, grifo do autor).

O conhecimento do processo de trabalho possuído pelo artesão vai ser apropriado pela gerência e decomposto em fragmentos. “O processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores” (BRAVERMAN, 1987 p. 103).

O Taylorismo trata da separação entre a concepção e a execução. Isto significa que “[...] se a execução dos trabalhadores é orientada por sua própria concepção, não é possível [...] impor-lhes a eficiência metodológica ou o ritmo de trabalho desejado pelo capital” (BRAVERMAN, 1987 p. 104).

Se o trabalho já foi estudado, analisado, simplificado, enfim dominado pela gerência, o trabalhador adequado pode ser escolhido mais facilmente, pois o que se procura não é um homem que conheça um ofício ou que tenha várias habilidades para desenvolver qualquer trabalho. Não há necessidade de “homens extraordinários”. Não se desejam qualidades profissionais, mas habilidades pessoais específicas[...] (FLEURY e VARGAS, 1983 pp. 21-22).

Assim, o objetivo final é intensificar o ritmo de trabalho e diminuir a importância do trabalhador. Concepção e execução devem ser partes separadas do processo de trabalho, estando a responsabilidade da concepção com a gerência e a execução com o trabalhador, responsável por parcelas cada vez menores do trabalho total e orientado por instruções detalhadas.

Para Braverman, ocorre a

Perda da capacidade de decidir. Rotinas mecanizadas que impedem os trabalhadores de apreender até mesmo limitada informação sobre o que se passa no escritório, eximem-nos da necessidade ou capacidade de compreender e decidir [...] (BRAVERMAN, 1987 p. 287).

Por seu lado, a doutrina Fordista engloba um conjunto de métodos de racionalização da produção a partir dos métodos de controle Tayloristas do processo de trabalho. Resulta em intensificação do ritmo de trabalho a partir do controle de uma linha de montagem e no aumento do processo de desqualificação do trabalhador através do parcelamento das tarefas.

Para Fleury e Vargas (1983 p. 24), “aquele trabalhador qualificado, antes necessário [...] era eliminado. Em seu lugar surgia um novo homem, cuja única função era repetir indefinidamente movimentos padronizados, desprovidos de qualquer conhecimento profissional [...]”.

A consequência da rotinização do trabalho em tarefas repetitivas e parceladas possibilitada pela automação provoca a desqualificação do trabalhador.

Tal como nos processos fabris – de fato, até mais facilmente que nos processos fabris -- o trabalho do escritório é analisado e parcelado entre muitos trabalhadores em setores especiais, que por isso perdem toda a compreensão do processo como um todo e as práticas subjacentes a ele. O privilégio especial do funcionário do passado, o de testemunhar a operação da empresa como um todo e obter uma visão do seu progresso no sentido de seus objetivos e sua condição em dado momento, desaparece. Cada uma das atividades que exija interpretação da prática a adotar ou contato fora do departamento ou seção, torna-se atribuição de um funcionário superior (BRAVERMAN, 1987 p. 266).

A rotinização e a divisão do trabalho em tarefas repetitivas possibilitam a automatização do processo de trabalho. O conhecimento passa a estar incorporado às máquinas, não sendo mais necessário a interferência do trabalhador com conhecimentos específicos. Para Braverman, estes conhecimentos específicos são chamados de trabalho pensante e instruído, ou trabalho mental; e ao trabalho rotineiro, ligado à produção em massa, de trabalho bruto e deseducado, ou trabalho manual. Exatamente como numa unidade fabril. “As funções de pensamento e planejamento tornam-se concentradas em grupos cada vez menores dentro do escritório, passo que para a massa dos demais empregados, o escritório passou a ser o lugar do trabalho manual [...]” (BRAVERMAN, 1987, pp. 267-268).

O resultado da união do Taylorismo com o Fordismo é a simplificação, o parcelamento e a intensificação do trabalho de forma a proporcionar maior economia com

processos e mão-de-obra. Ao permitir a apropriação do conhecimento e do controle do processo de trabalho antes detidos pelo trabalhador, o Taylorismo/Fordismo promove a desqualificação do trabalhador.

3.3 - Padrão Produtivo de Acumulação Flexível

Campero et al (1994) informam que “[...] nos países industrializados – e também na América Latina, embora mais lentamente e em formas peculiares – desenvolve-se, entre meados dos anos 70 e dos anos 90, a transição para um novo modelo de produção e de regulação que, na falta de outra definição, tem sido chamado de *pós-fordismo*” (CAMPERO et al, 1994 p. 24, grifo dos autores).

Este novo paradigma envolve flexibilidade de produção, reduzindo a homogeneização (própria do Taylorismo/Fordismo) da força trabalhadora, que agora se divide entre trabalhadores com alta especialização exercendo funções criativas e/ou de supervisão e trabalhadores manuais não especializados; redução progressiva do núcleo dos trabalhadores assalariados, expansão do emprego transitório ou atípico, caracterizado por modalidades mutáveis de contratação, flexibilidade nas funções e horários e com diferentes formas de remuneração e o aumento da subcontratação incentivando a maior descentralização da produção (CAMPERO et al, 1994).

De um modo geral, Antunes (2002 p. 52) considera que

“[...] o padrão de *acumulação flexível* articula um conjunto de elementos de *continuidade* e de *descontinuidade* que acabam por conformar algo *relativamente* distinto do padrão taylorista/fordista de acumulação. Ele se fundamenta num padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, bem como da introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços. Desenvolve-se em uma estrutura produtiva mais flexível, recorrendo freqüentemente à desconcentração produtiva, às empresas terceirizadas etc. Utiliza-se de novas

técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, das “células de produção”, dos “times de trabalho”, dos grupos “semi-autônomo”, além de requerer, ao menos no plano discursivo, o “envolvimento participativo” dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que preserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado. O “trabalho polivalente”, “multifuncional”, “qualificado”, combinado com uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas, inclusive nas empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho” (grifos do autor).

Os princípios de reengenharia produtiva, de gestão participativa, dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), *just in time*, do processo de produção enxuta ou Toyotismo entre outros são as formas concretas tomadas pelo que se convencionou chamar de Padrão de Acumulação Flexível ou Pós-Fordismo.

Ao contrário das orientações da doutrina Taylorista/Fordista, no padrão de Acumulação Flexível ocorre o reconhecimento “[...] do potencial representado pela prática e pelo conhecimento operário” (SALERNO, 1987 p. 189). Os novos métodos de organização procuram se aproveitar deste conhecimento, buscando a cooperação do trabalhador para as diretrizes da empresa.

Para Salerno (1987, p. 200), os Círculos de Controle de Qualidade permitem que a administração “[...] aprofunde o padrão tradicional de trabalho (taylorismo/rotinização, Teoria X¹² etc.) à medida que aumenta sua interferência e disciplina sobre o conhecimento operário”.

A organização do trabalho baseada no chamado Toyotismo tem por base o processo de trabalho e não mais a estrutura organizacional e de funções hierárquicas, próprias do Padrão Taylorista/Fordista. Esta característica aliada às novas tecnologias de informática com base no computador e na tecnologia da informação (Internet) possibilita a criação de equipes de trabalhadores polivalentes, responsáveis pela totalidade de um determinada atividade produtiva, seja a fabricação de um motor, de um automóvel ou das tarefas dentro de uma agência bancária.

¹² A Teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não se interessa por responsabilidades, e deseja a segurança acima de tudo. Considera-se que as pessoas são motivadas por dinheiro, vantagens no emprego e ameaça de castigo. A administração adepta da Teoria X tenta estruturar, controlar e supervisionar seus empregados de forma rigorosa.

CAPÍTULO IV

OS PADRÕES DE PRODUÇÃO NOS BANCOS

Neste capítulo, procura-se identificar as principais características teóricas no processo de trabalho do setor bancário a partir de 1964 dentro da evolução dos Padrões de Produção.

É ao longo da evolução do Processo de Produção Artesanal para o Taylorista/Fordista que verifica-se a descaracterização do trabalho bancário como um ofício, a desqualificação do trabalhador bancário como um mestre e a apropriação do seu conhecimento ou de seu saber-fazer para a incorporação posterior à máquina. Além disso, esta mudança de padrão de produção concorre para a precarização das condições de trabalho; o aprimoramento do controle e da intensificação do ritmo de trabalho; a elevação dos índices de desemprego e a tendência à extinção do trabalhador bancário.

Como recurso metodológico, este trabalho procura dividir as transformações inseridas no processo de trabalho bancário em períodos cronológicos. Desta forma, a primeira seção do capítulo trata das características do trabalho bancário até meados da década de 1960, quando a organização do trabalho se dava de forma artesanal.

A segunda seção trata da organização do trabalho sob a doutrina Taylorista/Fordista, que se inicia com a reforma do sistema financeiro brasileiro em 1964. Apesar da aplicação por parte dos bancos de formas mais flexíveis de organização do trabalho, principalmente após a introdução do computador no processo de trabalho a partir da década de 1980, considera-se que os princípios Taylorista/Fordista de organização do trabalho ainda estão presentes no cotidiano do trabalho bancário.

4.1 – O Padrão de Produção Artesanal

Antes da década de 1960, a estruturação da atividade bancária resumia-se à operações de conta corrente, crédito e cobrança. Devido ao número reduzido de clientes, as agências apresentavam uma área de atendimento reduzida e dividiam-se em dois setores principais: gerência (gerente e subgerente) e serviços (contador, sub-contador, chefe de expediente, caixas, escriturários, contínuos e pessoal de apoio para segurança, limpeza e copa) (ACCORSI, 1990).

A divisão do trabalho era feita por produto. Assim, havia setores de conta corrente, desconto de títulos, cadastro e contabilidade. Por sua importância para o controle das atividades, todos os processos da agência acabavam neste último setor.

O trabalhador bancário era visto como pertencente a uma classe diferente de trabalhadores, altamente especializado e bem remunerado. O perfil do funcionário bancário envolvia uma visão global de todo o processo de trabalho. Desde a entrada do crédito, passando por diversas etapas intermediárias de escrituração e contabilização, o funcionário detinha controle de todas as atividades sob seus cuidados

De acordo com pesquisa elaborada pelo DIEESE em 1980,

O trabalho do bancário era altamente valorizado, até meados da década de 1940. Os requisitos para admissão eram rigorosos, exigindo-se, além do curso médio, conhecimentos ou diploma de contabilidade. A profissão se distinguia pela aceitação social, conferindo aos seus ocupantes “status” superior na hierarquia dos trabalhadores, consolidando conceitos de que ser bancário era pertencer a uma classe intermediária – mais que simples trabalhador e menos certamente do que empresários. Essa “qualificação” em termos de aceitação social vai decaindo, nos anos seguintes, tanto assim que essa condição, no início dos anos 60, só continua sendo desfrutada pelos empregados dos bancos oficiais e, mesmo assim, somente nos centros menores (DIEESE, 1980, p. 10).

O gerente era um profissional que devia possuir um “grande conhecimento de todos os serviços da agência, adquiridos pela passagem por todos os seus níveis administrativos e acumulado ao longo de vários anos de profissão” (ACCORSI, 1990 p. 43).

O serviço administrativo cotidiano era responsabilidade do contador, que possuía nível hierárquico quase igual ao do gerente. A exemplo do gerente, a importância do contador devia-se ao conhecimento das rotinas diárias, adquirido ao longo de anos de exercício da profissão.

Os demais trabalhadores – escriturários e caixas – eram distribuídos pelos setores de atendimento, controle de caixa, conta corrente, cobrança, desconto e contabilidade. A função de caixa era considerada a mais simples e a que menos conhecia a rotina geral do serviço. A ele cabia pagar e receber. Os escriturários eram auxiliares na parte administrativa da agência e com o tempo de profissão, podiam chegar a postos superiores na hierarquia da empresa.

Tendo em vista a falta de padrão único de métodos de contabilidade e administrativos, cada banco tinha seu próprio critério de ascensão profissional. Isso “[...] permitiu o surgimento de profissionais qualificados, possuidores de grande controle de informações relativas à técnica contábil [...]. Esses profissionais possuíam um grande poder de barganha junto à direção do banco” (ACCORSI, 1990 p. 45).

Esse conhecimento só era possível após longos anos de atividade profissional, já que o mesmo não estava disponível fora do ambiente dos bancos, e apenas podia ser adquirido através do exercício da profissão. Para Silva (1991 p. 122),

[...] a profissão de bancário era semelhante a um “ofício” em que a pessoa poderia entrar como “aprendiz” (auxiliares de escritório, copistas, contínuos), ir adquirindo conhecimentos com o “mestre” e chegar a contador, que era quem comandava o serviço cotidiano da rede bancária.

Quanto aos instrumentos de trabalho utilizados pelos bancários durante a execução dos trabalhos, Accorsi (1990 p. 46) informa que

na década de 20, o trabalho era exclusivamente manual. Não havia máquinas de calcular, e muitas vezes o bancário, após fechar o caixa, ficava no banco contando juros até alta madrugada. Todo o movimento tinha que ser batido para o dia seguinte. Na década de 30, o trabalho foi facilitado com o aparecimento de copiadores de gelatina e a permissão da escrituração à máquina. O movimento de cada dia era escriturado da seguinte forma: em primeiro lugar o caixa, em seguida o diário. Terminada a escrituração à máquina, as folhas eram reproduzidas em copiador, devendo a cópia ser feita na mesma ordem da escrituração.

A partir da década de 1940 os instrumentos de trabalho foram modernizados. Nesta época

[...] foram introduzidas máquinas de calcular e, no final da década de 50, máquinas mais sofisticadas para confecção de cartelas contábeis que substituiriam progressivamente os antigos livros. Essas inovações marcam o início da mecanização do serviço bancário, mas modificam muito pouco sua técnica básica – a contabilidade (ACCORSI, 1990 p. 46).

Em suma, o processo de trabalho nos bancos até a década de 1960 era organizado de acordo com procedimentos conhecidos apenas por alguns trabalhadores, normalmente o contador, que detinha todo o conhecimento das rotinas e possuía autonomia sobre os seus afazeres. Como um mestre de ofício, ele tinha controle sobre o processo de trabalho.

A execução das atividades de controle da informação era manual e somente a partir da década de 1950, com a introdução de máquinas para confecção de cartelas contábeis, iniciou-se a mecanização do processo de trabalho. No entanto, a organização do processo de trabalho continuava nos moldes anteriores, dependente dos conhecimentos de contabilidade do profissional.

A evolução do sistema financeiro brasileiro com a transformação dos processos de trabalho aliada à intensificação da concorrência, “determina novas formas de exploração da mão-de-obra bancária, que irá refletir no emprego, no salário, nas condições de trabalho e na sindicalização do setor” (DIEESE, 1980). Técnicas de dominação próprias da doutrina Taylorista/Fordista foram introduzidas nos processos de trabalho dentro dos bancos.

4.2 – O Padrão de Produção Taylorista/Fordista

Junto com a modernização do sistema financeiro a partir do início da década de 1960, com a decorrente diversificação de atividades¹³, expansão geográfica e centralização dos serviços no banco comercial, as atividades bancárias evoluíram.

De acordo com pesquisa do DIEESE (1980, p.11), uma das principais mudanças introduzidas no sistema foi “[...] transformar o banco em verdadeiro supermercado de prestação de serviços”.

A partir desta nova configuração da atividade bancária, o trabalho dos bancos passa por profundas transformações: o horário de funcionamento para o público externo é ampliado; novas agências são inauguradas em cidades menores; novas funções são criadas, entre elas a de “caixa-executivo”; com a introdução da mecanização do processo de trabalho e com o processamento eletrônico de transmissão e armazenamento de dados, os processos internos são alterados. Ocorre também a rotinização dos serviços, o que rebaixa os pré-requisitos de admissão, com o rebaixamento do nível de salários (DIEESE, 1980).

De acordo com Accorsi (1990 p. 46),

entramos no período da “racionalização taylorista” do trabalho bancário. Um número elevado de estudos voltados aos bancos, utilizando Organização e Métodos, foram publicados nas décadas de 60 e 70. [...] Estudam-se as rotinas e o fluxo do trabalho, o layout das agências, o dimensionamento de pessoal, os impressos e outros itens próprios de todo processo de racionalização. O crescimento dos bancos e do volume de serviços prestados, a necessidade de redução dos custos operacionais, eram os principais motivos alegados para justificar as alterações efetuadas.

Da mesma forma, para Zamberlan e Salerno (1983, p. 176)

[...] esta evolução leva a uma centralização do processo administrativo, pois as administrações passam a controlar um maior número de agências. Para viabilizar o controle das atividades desenvolvidas em um número elevado de agências dispersas geograficamente, as empresas intensificam a padronização de rotinas e atividades. A padronização, a centralização e o controle das atividades acarretaram mudanças profundas no trabalho bancário. A padronização de atividades abriu campo para a

¹³ Os bancos privados foram autorizados a atuar como agências receptoras ou pagadoras de taxas e tributos de órgãos do governo. Antes, esses serviços só podiam ser feitos pelas repartições públicas e pelos bancos oficiais.

instalação de processamento eletrônico das movimentações da agência (saldos emitidos por computador, listagens atualizadas das movimentações etc.), rompendo algumas características do trabalho nos anos 40/50, quando se exigia até diploma de contabilidade para o ingresso na carreira bancária.

As modificações introduzidas no processo de trabalho bancário¹⁴ não podem ser desvinculadas do processo de automação ligado ao computador¹⁵. Na análise de Braverman, o uso do computador no processo de trabalho de escritório é “projetado para controlar não o movimento (como na indústria mecânica), mas a *informação*” (BRAVERMAN, 1987 p. 276, grifo do autor).

O processamento eletrônico de dados surge assim como uma ferramenta que eleva a capacidade da empresa em exercer o controle da *informação*, “o objeto de trabalho do bancário”. A informação, seja ela um processo de trabalho, o número de autenticações de um caixa ou o saldo do cliente, começa a escapar do controle do trabalhador e passa a ser incorporada aos programas de computador.

A introdução do computador no processo de trabalho bancário pode ser dividida em quatro fases principais. Segue-se, neste trabalho, a divisão proposta inicialmente por Accorsi (1990).

Para Accorsi, a primeira fase da implantação do processo informatizado dura de 1965 até 1970 para os grandes bancos. Inicia-se com a introdução dos Centros de Processamento de Dados (CPDs) na década de 1960. Segundo Accorsi (1990, p. 34), “[...] são os enormes volumes de lançamentos na conta depósito, surgidos após 1964, que exigiram a criação dos centros de processamento de dados”.

A destruição da atividade de processamento de dados mecanizado existente no processo artesanal foi apressada, pois junto com o computador foi introduzida uma nova divisão do trabalho. “Cada aspecto das operações do computador foi graduado a um nível diferente de salário, congelado numa hierarquia: gerente de sistemas, analistas de sistemas,

¹⁴ Padronização, rotinização, centralização e controle de atividades.

¹⁵ A evolução da ferramenta de trabalho do bancário. Antes da entrada do computador, papel e tinta, máquina de escrever, calculadora.

programadores, operadores de mesa, perfuradores, arquivistas de fitas, atendentes etc” (BRAVERMAN, 1987 pp. 278-279).

Ocorre a concentração do conhecimento e controle na parcela superior (analista de sistemas e programador) da hierarquia, essencial para o controle de todo o processo.

Abaixo da classe de analistas de sistemas e programadores (tarefas especializadas) criam-se as funções de operadores e digitadores, ocupações exercidas pela parte mais desqualificada da classe trabalhadora (BRAVERMAN, 1987).

Com o surgimento dos CPDs, surge uma grande massa de digitadores e muitos dos serviços de retaguarda são retirados das agências, sendo alguns eliminados e outros realizados nos próprios CPDs ou nos Centros de Serviços, mudando o *lay-out* das agências que passam a ter um número menor de funcionários (SILVA, 1991 p. 141).

Somente numa etapa posterior, que vai de 1970 a 1976, chamada por Accorsi de segunda fase da automação, o computador passou a auxiliar a gerência nos processos de controle e administração. Esta fase

[...] foi marcada pela aplicação do computador na obtenção de analíticos consistentes com seus saldos de razão, fornecendo informações gerenciais que orientassem a gestão da empresa, enriquecessem seus dados contábeis e aumentassem a sua segurança. O computador passou a ser o único a processar as informações, integrando contabilmente as agências, abandonando-se o sistema de controle de cartelas nas agências (ACCORSI, 1990 p. 35).

A viabilidade econômica e operacional da centralização das informações, para atender as necessidades de controle e decisões gerenciais da cúpula, exige, por sua vez, uma efetiva modernização do processo produtivo como forma técnica para compatibilizar o potencial da automação com a produtividade empresarial. É neste percurso que a introdução da informática se associa à reorganização do trabalho, como forma de flexibilizar e integrar o processo de produção de serviços (PEREIRA;CRIVELLARI, 1991 p. 100).

O pessoal de “retaguarda” ou apoio (áreas de preparação de dados que não atendiam ao público) foi transferido para os núcleos de centralização¹⁶ dos serviços internos de várias agências e passa a receber a atenção dos departamentos de racionalização. A idéia de que quanto menos funcionários melhor leva a procura por “[...] rotinas mais padronizadas, rígidas e exigentes [...]” (ZAMBERLAN; SALERNO, 1983 p. 178). “A agência perdia a sua

¹⁶ Estes núcleos de centralização são chamados de “fábricas” por Pereira e Crivellari (1991). Sua função era o processamento de papéis e informações vindas das agências. Dividiam-se em células responsáveis por um determinado tipo de processamento, por exemplo, célula de poupança, célula de fechamento de agências, etc.

‘autonomia’, transformando-se em uma grande preparadora de dados a serem utilizados pelas áreas centralizadoras” (ACCORSI, 1990 p. 47).

Para Zamberlan e Salerno (1983, p. 177),

[...] na relação de custos do banco, a mão-de-obra que dá vida à “máquina” e proporciona a realização dos lucros do setor constitui-se no principal custo variável, sendo uma das razões pelas quais as empresas procuram dar um andamento a seus serviços com o menor número possível de funcionários, desde que a captação/aplicação não fique prejudicada.

Nesta fase, a função do caixa tradicional que apenas pagava e recebia é enriquecida. Em seu lugar é criada a função do caixa-executivo, que passa a acumular as funções de conferência de assinaturas e de saldos, em prejuízo do cargo de escriturário (ZAMBERLAN; SALERNO, 1983 e ACCORSI, 1990).

Da mesma forma que os processos de trabalho haviam sido estudados e modificados na indústria de transformação desde o início do século XX, o processo de trabalho dentro de cada agência bancária passa a se ajustar ao modelo Taylorista/Fordista de controle, com a centralização das decisões em departamentos de racionalização que estabeleciam normas de padronização de rotinas válidas para toda a rede de agências.

A transitoriedade da categoria [pouco tempo de permanência do trabalhador na categoria] e a alta rotatividade dos trabalhadores, o que é possível em virtude de o trabalho estar estruturado de forma que não exija um tipo de mão-de-obra portadora de habilitações específicas, se prestaria para atenuar possíveis resistências dos trabalhadores com relação às mudanças dos esquemas de trabalho e à automação. (ZAMBERLAN; SALERNO, 1983).

Zamberlan e Salerno (1983 p. 179) consideram os departamentos de racionalização como “[...] exemplos vivos da concentração de conhecimento dos níveis mais altos das organizações bancárias”. Para eles, estes departamentos de racionalização “[...] orientam suas ações para que o trabalho seja eficiente para o capital”. Dentro desta ótica, procuram então, “[...] estabelecer rotinas intra e interunidades administrativas (departamentos, seções etc.), basicamente com as características de seqüenciação e redundância”.

Os departamentos de racionalização procuram então

orientar e conduzir o processo de trabalho externalizadamente, reduzindo o poder de cada bancário alterar rotinas ou procedimentos segundo o seu entender. Não é primordial que os bancários sigam esquemas rígidos de micromovimentos [...]. O importante é que sigam as rotinas de trabalho, que não errem nas tarefas que envolvem valores, que se relacionem bem com a clientela, etc (ZAMBERLAN; SALERNO, 1983 p. 181).

Deste modo, a racionalização procurava organizar o trabalho de tal forma que o ritmo de execução das tarefas fosse intensificado a partir da interdependência do trabalho de cada trabalhador, uma espécie de linha de produção de acordo com o padrão Taylorista/Fordista¹⁷. Da mesma forma, o dimensionamento do número de trabalhadores para cada agência era feito procurando dimensionar o menor número possível de trabalhadores, intensificando o ritmo de trabalho de todos.

Zamberlan e Salerno concluem que independente das diferenças entre o trabalho de frente no atendimento ao cliente e o trabalho de apoio ou retaguarda,

o trabalho (na agência bancária) pode ser entendido como composto por tarefas rotineiras e predeterminadas, à semelhança da rotinização. Não exigindo o trabalho algum tipo de habilidade ou destreza física, os bancos procuram organizá-lo de modo que não dependam excessivamente da mão-de-obra, visando jogar com ela de acordo com suas conveniências. Despedem-se e contratam-se funcionários sem afetar muito os serviços, pagam-se salários mais baixos etc. (ZAMBERLAN; SALERNO, 1983 pp. 181-182).

O trabalho bancário passa a ter características próprias do Taylorismo/Fordismo, ou seja: padronização, predefinição das tarefas, jornada extensa, salário baixo, seqüenciação e redundância, possibilitando o controle automatizado ao longo do processo.

O trabalho organizado em tarefas padronizadas e repetitivas possibilita a introdução de esquemas automatizados, sejam os robôs nas linhas de montagem, sejam os terminais de computador nos guichês de caixa. Procura-se atingir um estágio superior na padronização, no controle da tarefa [...]. A automatização tem [...] sua justificativa numa possível redução de custos e/ou incremento do benefício (aceleração do atendimento, marketing). [...] Restringe-se o acesso à informação com a centralização de arquivos e procedimentos, concentrando ainda mais o conhecimento e o controle do processo de trabalho nas camadas altas da hierarquia (ZAMBERLAN; SALERNO, 1983 pp. 188-189).

¹⁷ Exemplos do padrão Taylorista/Fordista podem ser encontrados nos processos de digitação, na divisão do trabalho entre caixas e escriturários e entre as sub-funções dos próprios escriturários. O estudo de Pereira e Crivellari (1991) – “A Concepção Fabril numa Empresa Bancária” – sobre a introdução no final da década de 1980 de conceitos da organização fabril (intensificação e parcelamento do trabalho segundo o padrão Taylorista/Fordista em conjunto com o just-in-time e células polivalentes do Padrão Flexível) no processo de trabalho em um grande banco privado nacional – o “banco-fábrica” – fornece detalhes deste processo.

Na terceira fase, que vai de 1976 a 1980, a principal alteração introduzida no processo de trabalho foi a descentralização do processamento. A principal característica desta fase foi a introdução da

[...] digitação remota, a transmissão do dado digitado, o processamento centralizado, a transmissão do dado processado e a impressão remota dos dados necessários à abertura da agência. O processo [...] tinha como retorno uma redução substancial da flutuação de valores. A ligação com o CPD era feita por linha privada de telefonia (ACCORSI, 1990 p. 35).

Esta mudança no ambiente da agência com a reestruturação nos moldes do padrão Taylorista/Fordista vai ter grande impacto sobre o cargo de contador. De acordo com análise de Accorsi (1990 p. 48),

o deslocamento da retaguarda da agência, para um segundo plano, atinge o serviço contábil, até então, realizado na agência. O contador passa a ser figura acessória ou em extinção, sendo substituído pelo chefe de serviços ou de expediente (...). O fato do computador, ao ser introduzido, ter se concentrado nos serviços com maior volume, como conta corrente e cobrança, também contribuiu bastante para a decadência da contabilidade. Os procedimentos contábeis anteriormente adotados, ou seja os lançamentos em cartelas, são gradualmente abandonados até que o novo instrumento seja o único a processar as informações, não mais exigindo dos bancários conhecimentos de contabilidade.

Para Silva,

Os técnicos de informática substituem os contadores no comando da atividade bancária. São eles os responsáveis pelo desenho dos novos sistemas e elaboração dos programas correspondentes, oferecendo novos produtos e tornando mais eficazes os serviços prestados aos clientes, assegurando a competitividade do banco no mercado. Juntamente com a introdução da informática e a intensificação da concorrência interbancária, constituem-se uma série de novas funções, responsáveis pela elaboração de relatórios e de outros serviços de apoio às decisões das gerências, etc. mudando profundamente as características da cúpula que comanda o processo de trabalho bancário. (Silva, 1991 p. 140-141).

Em 1980 tem início a quarta fase. O processamento em lote a partir de dados digitados remotamente cedeu lugar ao processo “on-line”. A entrada de dados passou a ser processada diretamente em terminais instalados no ambiente da agência. A maior vantagem do processamento “on-line” era a possibilidade de atualização no mesmo instante dos dados no CPD, o que evitava a flutuação de valores ao longo do dia. Além disso, foram instalados também terminais que possibilitavam a consulta e manipulação de dados atualizados e aprimorados os sistemas de controle e apoio voltados à gerência e à administração. Os

núcleos, criados no período anterior para centralizar os serviços de várias agências, começam a perder força (ACCORSI, 1990).

O processamento “*on-line*” das informações abre caminho para o oferecimento de novos serviços ao cliente. Os novos terminais de computador em constante comunicação com o banco de dados centralizado no CPD possibilitam a instalação de máquinas operadas pelo cliente: o famoso auto-atendimento. Tem início o processo de transferência de atividades características do trabalhador bancário para o cliente.

Para Zamberlan e Salerno, haviam claros indícios de que o resultado futuro das transformações causaria

[...] redução de quadros nas agências, principalmente aqueles ligados à retaguarda. A padronização torna-se mais forte, havendo um deslocamento do poder de decisão sobre aspectos do trabalho (como efetuar tarefas, medidas a tomar em certos casos etc.). A administração conta com um instrumento mais ágil de transmissão de informações, podendo ter acesso a dados antes só disponíveis por informações de funcionários (caso do número de autenticações de caixa, por exemplo), o que facilita sobremaneira o controle do processo de trabalho, acentuando a idéia de depender cada vez menos da iniciativa da mão-de-obra (ZAMBERLAN; SALERNO, 1983 p. 194).

Com a introdução do on-line [década de 1980] aprofundam-se as transformações no perfil da mão-de-obra, reduzindo-se ainda mais os serviços de retaguarda e o número de funcionários nas agências. [...] a informática se desenvolve muito rapidamente, colocando em ação inovações que provocam o desaparecimento de algumas funções e o surgimento de outras. Com a introdução do on-line é a categoria dos digitadores, que foi criada pela própria informática, que começa a sofrer os efeitos do seu desenvolvimento, entrando em processo de extinção (SILVA, 1991 p. 141).

Neste período, o caixa passa a substituir o digitador, já que os dados digitados nos novos terminais “*on-line*” são transmitidos diretamente para os computadores do CPD.

Com a introdução do microcomputador nas agências e na administração, os bancos tomam medidas para mudar o perfil do profissional bancário. Ao longo do processo, o trabalho na agência é simplificado e parte das atividades são extintas ou terceirizadas.

O Quadro 1 sintetiza os trabalhadores bancários e suas ocupações em uma agência típica dos anos 1980 antes da introdução do computador na agência e do processamento “*on-line*”. O quadro de intensificação de demissões visto no setor a partir de meados dos anos 1980 deveu-se à extinção de parte das atividades descritas.

Quadro 1 – Ocupações de uma Agência Bancária Típica dos anos 1980

Denominação Funcional	Função	Ocupação
Auxiliares Administrativos	Tarefas burocráticas internas	Escriturários, auxiliares de operações, atendentes, conferentes, auxiliares de escritório, contínuos, auxiliares de contabilidade, secretárias e demais atividades afins
Caixas	Tarefas de caixa – atendimento ao público envolvendo dinheiro	Caixa executivo
Chefia Intermediária	Tarefas semelhantes às dos auxiliares administrativos, porém exercendo função de chefia destes	Chefes de Seção, sub-chefes de serviços
Técnicos Especializados	Atividades de apoio ao sistema bancário	Advogados, administradores de empresa, engenheiros, economistas, programadores, analistas de computação, contadores e especialistas em treinamento de pessoal
Gerentes	Gestão	Gerentes de agência,

Fonte: Adaptado de DIEESE (1980).

O microcomputador e seu saber incorporado passam a prescindir do bancário nos moldes anteriores. Além do rebaixamento das qualificações, as novas máquinas passam a substituir o próprio trabalhador

A evolução do processo de trabalho nos bancos resultou num trabalho alienante, desqualificado e rotinizado. O bancário não vê o produto de seu trabalho. A introdução do computador nas agências a partir de 1980 possibilitou a apropriação do conhecimento que o trabalhador tinha sobre procedimentos e técnicas. A transferência do saber-fazer do trabalhador para programas de computador possibilitou a sua desqualificação. Funções que demandavam controle de muitos trabalhadores foram extintas e transferidas para controle automatizado.

A Tabela 2 mostra a quantidade de funcionários empregados no setor bancário de 1989 a 1997.

Tabela 2 – Estoque Estimado de Empregos no Setor Financeiro (final de período)
Bancos Múltiplos, Comerciais, de Investimento, Caixas Econômicas etc...

Anos	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Empregos	811.425	740.745	687.326	669.413	658.849	624.756	558.691	497.109	463.329

Fonte: CAGED-MTb – (extraído de Dieese, 1998 p. 6)

No caso específico do banco objeto de estudo, entre os anos de 1989 e 1999, o estoque de emprego passa de 134.301 para 69.437 funcionários. Somente a partir do ano 2000, com novos concursos, o número volta a crescer, passando para 78.201 funcionários no final do período.

A partir da década de 1980, a profissão de bancário como um ofício, válida até final dos anos 50, entra em processo de extinção. Em seu lugar entra o profissional generalista, operador de computador, o precursor do bancário-vendedor, realidade dos anos 1990.

Após 1980 aumenta muito o número de bancários com acesso direto ao computador. A informática generaliza-se pela agência e pela administração, deixando de limitar-se à sala de máquinas, através de terminais ou microcomputadores que passam a ser operados por qualquer funcionário. Estamos falando dos sistemas “on-line”, das ATM’s (Automatic Teller Machines), dos terminais de caixa, dos microcomputadores e tantos outros equipamentos existentes hoje dentro ou fora das agências e na administração [...] (ACCORSI, 1990 p. 52).

O “caixa-executivo” transforma-se em “caixa on-line”. O terminal de caixa é transformado em um terminal de computador conectado diretamente ao computador central, alimentado-o com dados no exato momento em que a ação está ocorrendo. O “enriquecimento” da função de caixa, incorporando atividades até então executadas no setor de “retaguarda” da agência, possibilita a gradativa eliminação de muitas atividades executadas por escriturários.

Atividades de auxiliares de operação, atendentes, conferentes, auxiliares de escritório, contínuos, auxiliares de contabilidade e secretárias desaparecem das agências.

Com o aprimoramento dos sistemas informatizados de controle, parte das chefias intermediárias deixa de existir. Os técnicos especializados como advogados, programadores,

analistas de computação, contadores e especialistas em treinamento passam a ser terceirizados.

Em conjunto com este processo de ajuste da estrutura administrativa a partir da introdução do computador na agência e do processamento “*on-line*”, os bancos

[...]iniciam o recrutamento de universitários de áreas técnicas (engenharia, administração, economia), que serão treinados para ocuparem funções que exijam especialização, como gerência de agência e informática. Neste último caso passarão a operar o novo equipamento e a desenvolver sistemas de apoio à decisão. Este “novo” bancário contribuirá para a concentração ainda maior do ‘saber bancário’ em manuais especializados de produtos e serviços.[...]

[...] Esta tecnocracia ganha força na medida em que a perdem os “velhos” da área de informática, assim como os gerentes e comissionados das agências [...]. Além de recrutar universitários, os bancos passaram a também trazer pessoal já especializado para ocupar cargos de alta e média gerência. A única exceção entre os bancos privados é o Bradesco, que mantém uma carreira fechada. O encarreiramento deixa de ser uma expectativa “marginal”, pouco provável, para transformar-se em uma expectativa bastante remota (ACCORSI, 1990 p. 54).

Às fases elaboradas por Accorsi, pode-se agregar uma quinta fase. “Caracteriza-se pela captura e transferência eletrônica de dados externamente às agências bancárias, ou seja, nas residências, nas lojas, nos escritórios” (JINKINGS, 1995 p. 46). Este processo de captura e transferência de dados fora das agências foi aprimorado com a introdução da Internet como canal de relacionamento banco-cliente a partir do início dos anos 2000.

Os pesados investimentos em infra-estrutura de comunicação e transmissão de dados feitos pelos bancos a partir de 2000 indicam que a Internet pode ser considerada um novo paradigma tecnológico, o qual, aliado às novas formas de organização do trabalho, configura a fase inicial de uma grande transformação dos processos de trabalho.

Neste contexto de alta tecnologia aliada ao processo de cooptação e alienação do trabalhador próprio do Padrão de Acumulação Flexível, abre-se caminho para a contínua desqualificação da massa dos trabalhadores em agências e, ao mesmo tempo, intensificam-se as exigências quanto a novas qualificações técnica e comportamental. Esta questão, por sua importância para a pesquisa, é tratada no próximo capítulo.

CAPÍTULO V

O PADRÃO PRODUTIVO DE ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL NOS BANCOS

Neste capítulo, analisa-se o trabalho bancário na atualidade, procurando identificar na sua estrutura as características próprias do Padrão de Acumulação Flexível.

A partir deste contexto, discutem-se as consequências da introdução do novo paradigma tecnológico caracterizado pela Internet e de novas formas de terceirização representadas pelos correspondentes bancários sobre o trabalhador bancário.

Procura-se também situar estas consequências sobre o trabalhador a partir da percepção dos funcionários de um grande banco estatal. Deste modo, são inseridos apartes com as opiniões dos trabalhadores e sua visão deste processo em curso.

A primeira seção procura apreender as características da organização do trabalho bancário sob o Padrão de Acumulação Flexível e sua influência sobre o trabalhador bancário.

A segunda seção procura discutir o novo padrão tecnológico introduzido nos processos de trabalho através do uso da Internet como canal de comunicação entre bancos e clientes. Discutem-se também os últimos movimentos dos bancos para terceirizar serviços não mais considerados relevantes para a geração de lucros.

Por último, a seção três mostra o que se exige do trabalhador bancário atualmente em termos de qualificação e adaptação ao padrão flexível de organização do trabalho.

5.1 – A Organização do Trabalho Bancário no Padrão de Acumulação Flexível

Em linhas gerais, o Padrão de Acumulação Flexível envolve a flexibilidade do processo de trabalho com redução da homogeneização da força trabalhadora, que agora se divide entre trabalhadores com alta especialização exercendo funções criativas e/ou de supervisão e trabalhadores manuais não especializados; expansão do emprego transitório ou atípico, caracterizado por modalidades mutáveis de contratação; flexibilidade nas funções e horários, com diferentes formas de remuneração e o aumento da subcontratação.

De acordo com Antunes (2002), essas mudanças no processo de produção provocam resultados imediatos nas relações de trabalho:

[...] desregulamentação enorme dos direitos do trabalho, que são eliminados cotidianamente em quase todas as partes do mundo onde há produção industrial e de serviços; aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora; precarização e terceirização da força humana que trabalha; destruição do sindicalismo de classe [...] (ANTUNES, 2002 p. 53).

Analisando as conseqüências deste novo padrão de produção sobre os trabalhadores bancários, Jinkings (1999, p. 158-159) declara que estes “[...] vão sendo agudamente atingidos pelas mudanças do seu trabalho, fundamentadas, principalmente, nas tecnologias de base microeletrônica e em inovações organizacionais e gerenciais [...]”.

Reengenharia produtiva, gestão participativa, Círculos de Controle de Qualidade, *Just in time*, processo de produção enxuta ou Toyotismo são as formas concretas tomadas pelo que se convencionou chamar de Padrão de Acumulação Flexível ou Pós-Fordismo.

A aplicação dos métodos de organização do trabalho presentes nos CCQs e no Toyotismo intensificou o processo de exploração do trabalhador. Intensificação do ritmo de trabalho, perda do sentido do trabalho, competição entre trabalhadores, disseminação da ideologia da gestão participativa entre empresa e trabalhador são aspectos da nova organização bancária.

Ao mesmo tempo em que são introduzidas inovações tecnológicas e organizacionais típicas do padrão produtivo de Acumulação flexível, “as instituições financeiras praticam novas formas de controle e gestão do trabalho, que tentam obter a adesão dos trabalhadores ao projeto contemporâneo de reprodução capitalista” (JINKINGS, 2002 p. 92).

Às formas explícitas e diretas de exploração e de controle do trabalho, típicas das empresas taylorizadas, o capital contrapõe [...] mecanismos diversos que objetivam a “integração” e a “participação” do trabalhador.

A difusão dessas novas políticas gerenciais fundadas no conceito de “controle de qualidade total” nos bancos vem modificando gradativamente as relações de trabalho [...]. Através da organização de cursos e treinamento de funcionários, publicação de revistas e jornais, elaboração de vídeos, concessão de prêmios de produtividade, realização de festas para os funcionários, os bancos procuram obter a mobilização dos trabalhadores bancários a fim de aumentar a produtividade do seu trabalho (JINKINGS, 1995 p. 107).

A visão dos bancários entrevistados sobre esses treinamentos:

[...] só sobre produtos e vendas, porque a gente no banco, a gente mais vende, tem que vender, quase um vendedor, tem que vender ourocap, vender brasilprev, acho que o banco se mantém com isso [...] (Escriturária, 2,5 anos de banco).

[...] é só incentivo à qualidade profissional, direcionado ao atendimento. No início não teve treinamento, não teve nada, depois fui aprendendo, anotando tudo [a trabalhadora, neste caso, se refere à qualificação sobre técnicas bancárias] (Escriturária, 2,5 anos de banco).

Estes mecanismos de dominação estão inseridos em uma série de estratégias que intensificam a competição dentro do ambiente de trabalho: estabelecimento de premiações salariais por produtividade, desenvolvimento de um sofisticado sistema de comunicação empresa-trabalhador, criação de equipes de qualidade nos locais de trabalho e metas de produtividade (JINKINGS, 2002). Desta maneira, os bancos procuram conquistar a adesão e o comprometimento dos trabalhadores através de suas políticas de recursos humanos e de gerenciamento (JINKINGS, 1995).

O que se encontra por trás desse quadro de gestão participativa e desenvolvimento profissional é a intensificação dos princípios Taylorista/Fordista de organização e controle do trabalho. A separação entre concepção/realização, o estabelecimento de tarefas simples e repetitivas, rotinização e intensificação do trabalho ainda estão presentes na realidade das agências.

Estas novas formas de engajamento do trabalhador ao discurso de qualidade total e excelência no atendimento “mascaram seus instrumentos coercitivos e instituem uma série de artifícios para alcançar a máxima disciplina e eficácia de cada trabalhador” (JINKINGS, 2002 p. 92).

Além disso, a intensificação da competição entre as empresas e entre as próprias agências de uma mesma empresa eleva o ritmo de trabalho, agravado muitas vezes pela não reposição do quadro de funcionários.

[...] vocês não sabem como é o clima nas agências mais no interior, a pressão é total, pouquíssimos funcionários, tudo é muito limitado. Tem um caixa que chora todo dia, vai pro banheiro, tem ânsia de vômito. A pressão, não agüenta mais. Isto é complicado, porque às vezes não tem perspectiva de trabalho, mas também às vezes o funcionário, também é mais cômodo para o funcionário ficar ali, né?, é complicado isto também, né? (Escriturária, 2 anos de banco).

[...] mas existe desemprego, tudo... (Escriturária, 2,5 anos de banco).

Pois é, aí acaba ficando... (Escriturária, 2 anos de banco).

A publicação “O Espelho”¹⁸ de Fevereiro de 2004, ligada ao Conselho Nacional dos Bancários e à Central Única dos Trabalhadores (CNB/CUT), ao tratar de práticas cotidianas de controle e pressão sobre os trabalhadores no banco objeto de estudo, informa que o problema de falta de funcionários “[...] se agrava nas agências com poucos funcionários. Sem outra opção, nas pequenas agências o administrador coloca terceirizados, estagiários e até telefonistas para realizar serviços bancários” (pág. 11).

Este quadro presente no cotidiano das agências contradiz a ideologia da gestão participativa e de boas práticas propagandeada pelas empresas. Deste modo, a associação feita nos veículos institucionais das empresas¹⁹ entre novas práticas de gestão e melhoria nas relações de trabalho com a inserção do trabalhador no processo decisório não é reconhecida pelos trabalhadores.

¹⁸ “O Espelho Nacional” é uma publicação em formato de revista, editada sob a responsabilidade da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil e integrada por diversos sindicatos ligados aos bancários.

¹⁹ Exemplos de veículos institucionais direcionados aos funcionários são: revistas, jornais, sistemas de comunicação eletrônicos.

Quando questionados sobre estes veículos institucionais, os trabalhadores têm uma opinião que reflete a divergência entre a realidade das agências e a ideologia que a empresa tenta vender aos funcionários:

[...] quase nunca leio [...], eu lia algumas coisas, não tem nada a ver com o cotidiano nosso, [...] não tem nada a ver com o banco, é outro mundo. Da maneira que eles colocam a mensagem, é muito bom. Na revista é tudo maravilhoso, tudo muito bom. (Escriturária, 2,5 anos de banco).

[...] pela revista parece que o banco está de vento em popa né?, assim, que o funcionário 'tá satisfeito, que os clientes estão satisfeitos (Escriturária, 2 anos de banco).

Pelo contrário, estas novas formas de organização do trabalho são associadas com intensificação do trabalho, exploração da “mente” do trabalhador, na verdade um aprofundamento dos padrões Tayloristas (SALERNO, 1987).

Na percepção dos funcionários entrevistados, este processo de intensificação e pressão no trabalho é visto diferentemente, dependendo do grau de engajamento do trabalhador à ideologia de gestão participativa:

Exagerada, desumana (Caixa, 24 anos de banco).

É um segmento em que a pressão é alta, pois a concorrência é acirrada e os resultados dependem cada vez mais de venda de produtos e serviços (Escriturário, bancário há 15 anos).

No meu entender, consigo administrar de forma satisfatória, pois procuro o domínio técnico e social e observando alguns cuidados como o sono, alimentação e atividades físicas (Comissionado, 21 anos de banco).

A pressão no trabalho é terrível. Fico angustiado e estressado. A exigência quanto a conhecimento e cumprimento de metas é fator de desmotivação (Escriturário, 1 ano de banco).

A informática veio para facilitar e agilizar. Como o mercado é competitivo, não se pode perder tempo, “que é dinheiro”. Tudo tem que ser *on-line*. (Caixa, 21 anos de banco).

Além da pressão por metas e da intensificação do ritmo de trabalho, os trabalhadores percebem que o ritmo de seu trabalho também sofre pressão por parte do cliente:

A pressão é extremamente grande, principalmente dos clientes, e com relação a metas (Escriturária, 3 anos de banco).

Hoje em dia as pressões são várias, pois o mercado está muito competitivo e as pessoas não têm mais paciência e estão mais exigentes (Caixa, 22 anos de banco).

Além do aumento do ritmo de trabalho, ocorre a intensificação do processo de desqualificação da massa de trabalhadores em agências. Assim, ao mesmo tempo em que procura desqualificar a massa dos trabalhadores através da contínua informatização do trabalho, a empresa reconhece, não explicitamente, que o trabalhador detém uma espécie de conhecimento difícil de ser incorporado à máquina. Adquirido pela experiência do dia-a-dia, este saber permite ao trabalhador resolver pequenos problemas não previstos nos manuais e programas informatizados.

Assim, a ideologia dos CCQs e grupos de autodesenvolvimento surgidos nos locais de trabalho são formas encontradas pelas empresas para explorar e apropriar-se deste saber que só o trabalhador tem.

5.1.1 - A Apoderação do Saber Tácito (o Saber-fazer) do Trabalhador

Uma das características mais marcantes ao longo do processo de modernização organizacional e de introdução de inovações tecnológicas é a apoderação, feita pelo empresário, do saber tácito do trabalhador. O estudo da organização do trabalho, com a intensificação da padronização e racionalização, e depois, com a introdução do microcomputador, tornou possível a apropriação deste saber. A experiência do trabalhador, adquirida ao longo de anos, pode agora ser colocada para dentro da máquina, na forma de programas.

A informatização na produção capitalista, para a maioria dos trabalhadores, produz um aprofundamento de seu descontrole sobre o próprio trabalho. Não somente ritmo e fluxo do trabalho passam a ser determinados pelas máquinas, como o próprio conhecimento de seu significado e das fases do processo na cadeia produtiva torna-se mais distante do trabalhador (JINKINGS, 1995 p. 91).

Apesar dos manuais e dos programas informatizados com o saber apropriado dos trabalhadores ao longo de anos, os novos funcionários recém admitidos no banco em estudo têm uma visão crítica e cheia de dúvidas deste processo.

[...] o profissional acaba perdendo seu próprio sentido, assim, do conhecimento [...]. É como se deslocasse o foco, se bem que o banco, nessa linha de pensamento, o banco está se direcionando para sua própria desestruturação, digamos assim, porque à medida que esse sistema, nessa visão assim, que foi obra de uma série de funcionários que pensaram, analisaram [...] e tiveram que passar por experiências, e ao mesmo tempo que agora, já existe este sistema que por sua vez está sendo aperfeiçoado, mas ao mesmo tempo, como é que nós vamos montar e aperfeiçoar algo do qual nós não temos a experiência, como é que vai ser esse processo de desenvolvimento, uma vez que a gente, que é a nova geração, não tem experiência, porque o sistema faz tudo. Como vai ser este sistema posteriormente, assim? Porque a gente ali, a gente por não deter o conhecimento, a gente trabalha com muitos erros, eu estou perdendo todo dia, assim, caindo e levantando, por que tu não tem alguma estrutura. O próprio programa apresenta muitos erros (Escriturária, 2 anos de banco).

A informática é um facilitador no trabalho e apesar de diminuir os postos de trabalho, *o fator humano ainda é fundamental e insubstituível*. Além disso, o problema que a informática em ambientes corporativos apresenta é a grande dependência dos sistemas. Quando funciona, tudo está bem; mas sabemos que em várias oportunidades apresentam falhas (sistema lento, inoperante) (Escriturário, 1 ano de banco).

Este processo de apoderação do saber-fazer do trabalhador é um processo inerente ao movimento de acumulação do capital e presente nas demais indústrias. Analisando a evolução da maquinaria na indústria mecânica, Vieira (1989, p. 16) informa que ela

[...] aumenta o controle da administração e enfraquece a posição operária que depende em grande parte do quanto esta classe detém dos conhecimentos necessários à realização do trabalho. Este movimento de domínio do capital e de desqualificação da força de trabalho é acelerado, também, pelas incessantes e cada vez mais profundas ondas de inovações tecnológicas provocadas pela concorrência intercapitalista.

De acordo com Braverman,

[...] além de sua função técnica de aumentar a produtividade do trabalho – que seria uma característica da maquinaria em qualquer sistema social – a maquinaria tem também no sistema capitalista a função de destituir a massa de trabalhadores de seu controle sobre o próprio trabalho (BRAVERMAN, 1987 p. 168).

Bianchetti (1999, p. 137), em pesquisa sobre a apoderação do saber tácito do trabalhador efetuada no Centro de Gerência Integrada de Redes da empresa Telecomunicações de Santa Catarina (Telesc), declara:

No campo do saber, são desencadeadas estratégias em duas direções: a) no sentido de reconhecer explicitamente a importância dos conhecimentos produzidos pelos trabalhadores e de potencializar a sua participação na inovação, seja de produtos,

seja de processos; e b) no desenvolvimento de tecnologias capazes de registrar, formalizar e tornar mais visíveis e, conseqüentemente, passíveis de objetivação as “manhas”, os “macetes”, os “jeitinhos”, as formas idiossincráticas de os trabalhadores solucionarem as imponderabilidades no processo do trabalho (BIANCHETTI, 1999, p. 137).

Este processo de “aprendizagem” que o empregador a partir da experiência do trabalhador procura apreender e sintetizar em programas e normas, passa por diversas fases. Inicialmente mais aberta, depois travestido de políticas que procuram, através da disseminação de programas de qualidade total e de incentivos à cooperação por meio de grupos de funcionários (CCQs), que são convocados a se reunirem e participarem com sugestões de melhorias de processos internos e de produtos.

5.1.2 – A Perda do Controle sobre o Processo de Trabalho e a Desqualificação do Trabalhador Bancário

A evolução dos processos produtivos de acumulação capitalista envolve a apoderação do controle do processo produtivo pelo capital. A partir do processo de acumulação Taylorismo/Fordismo, o trabalhador passa a depender de diretrizes e instrumentos sob controle da empresa. Neste contexto, “é inegável que o desenvolvimento capitalista vem produzindo uma crescente perda de controle pela classe trabalhadora do processo produtivo [...]” (JINKINGS, 1995 p. 79).

Esta perda de controle do trabalhador frente às transformações nos processos produtivos devido a inovações tecnológicas e novas formas de gestão e organização do trabalho atingem de modo diferente o trabalhador. Para Jinkings (1995 p. 79),

Se, por um lado, a automatização do trabalho sob o controle do capital agrava as segmentações no seio da classe trabalhadora – entre qualificados e não-qualificados, empregados regulares e desempregados ou temporários/jornada parcial, homens e mulheres, brancos e negros --, por outro, para aqueles trabalhadores estáveis e qualificados, essa mesma automatização muitas vezes torna menos desgastante o

trabalho cotidiano. Se para uma parcela de trabalhadores aumenta a percepção do significado de seu trabalho na cadeia produtiva, à medida que realiza tarefas diversificadas e mais ricas de conteúdo, para um grande contingente a automação fragmenta e empobrece mais ainda o conteúdo do trabalho, tornando mais aguda sua estranheza quanto à sua atividade produtiva.

Na sua análise sobre a introdução da automatização no processo de trabalho bancário,

Accorsi considera que

Uma das mudanças mais importantes ocorridas na divisão do trabalho foi representada pela aparição do empregado especializado e semidiferenciado que tinha por missão trabalhar com o computador [...].

O crescimento dos bancos passou a exigir a definição de estruturas administrativas mais rígidas em termos de relações de poder. Formaram-se grupos relativamente amplos de empregados semidiferenciados (caixas e escriturários), unidos entre si e separados do pessoal dirigente e supervisor (gerentes e comissionados).

O bancário passava a ser treinado, fora de seu local de trabalho, para exercer sua função, ao invés de aprendê-la na prática do dia-a-dia. O treinamento passou a ser composto basicamente de dois blocos: o primeiro, voltado para o pessoal operacional, contendo matérias específicas da atividade bancária, utilizando o conhecimento sistematizado nos manuais da organização, e o segundo, voltado para as chefias, contendo técnicas de comportamento (ACCORSI, 1990 p. 48-49).

Processos complexos que demandavam a interferência direta do detentor do conhecimento foram decompostos em partes, fragmentados, passando a ser incorporados em programas de computador. Processos decisórios são incorporados à máquina, desvinculando o trabalhador do trabalho pensante.

[...] o que eu vejo, assim, bem claro para mim, o meio é o cliente e o fim é o lucro. Nós somos os técnicos, nós somos os robosinhos. A gente já fala automático (Escriturária, 2 anos de banco).

Acho que a tendência é diminuir cada vez mais o número de funcionários, mas eu acho que vai ter sempre alguém por trás do computador para poder gerenciar isso, assim. (Escriturária, 2 anos de banco).

Ao intensificar este processo de polarização entre poucos trabalhadores qualificados e a massa de não qualificados, as empresas abrem caminho para a exclusão do trabalhador do processo produtivo, ou, para a possibilidade de substituí-lo facilmente, já que para a grande maioria das atividades bancárias nenhum conhecimento prévio é necessário.

Embora faça sempre novas exigências de qualificação, esse processo [de inovação tecnológica] tem como função, de um lado, contribuir para o desaparecimento de profissões, e de outro, desenvolver uma tecnologia que para propiciar ao capital o controle absoluto das condições de sua reprodução, tende para a automatização completa da produção. (VIEIRA, 1989 p. 17).

Ao tratar da questão da qualificação para o trabalho bancário, os trabalhadores entrevistados consideram que as exigências antes da entrada das tecnologias informacionais eram muito mais técnicas, próprias de uma profissão.

A função de caixa, no entender de dois trabalhadores de duas eras:

[...] é muito mecânico, sempre a mesma coisa.... No caixa, tu não adquire mais nada de conhecimento. (Escriturária, 2,5 anos de caixa).

[...] no meu tempo, o treinamento era com 3 ou 4 professores – contabilidade, prática bancária, grafoscopia e relações humanas. Hoje é à distância (Caixa, 21 anos de banco).

Este trabalhador, consciente do processo contínuo de desqualificação de sua função e da tendência à extinção, declara sobre a qualificação do trabalhador:

Poderia melhorar se tivesse mais treinamento. Talvez surgissem mais mão-de-obra qualificada para assumir cargos [comissionados] ou substituir [as chefias] quando necessário.

Agora é suficiente ter conhecimentos específicos de como trabalhar com a máquina. No entanto, a não exigência de conhecimento prévio sobre a atividade bancária e a exigência de adequar-se a programas e manuais rígidos tornam o trabalho mecânico, repetitivo e sem sentido, o que é visto pelos trabalhadores (principalmente escriturários e caixas) como características de uma atividade desqualificada.

[...] em vista das exigências anteriores, que tinha que ser formado nisto e naquilo, ter que ter grau superior, em economia, em áreas afins; hoje a qualificação é mínima. Tem que dominar a informática, saber um bom português, ter um conhecimento geral, mas nada específico, assim. Quando eu entrei não sabia praticamente nada, [...] a gente ali está representando uma figura acessória na vida do cliente, e também do computador (Escriturária, 2 anos de banco).

[...] a gente aprende ali na hora [...] é só treinar ali, é só, é tudo mecânico, os aplicativos são iguais pra tudo, é só aprender ali como eles funcionam. [...] não vai precisar ser, ter muita qualificação. [...] é infelizmente, o que deveria ser o contrário, exigir mais qualificação. Acho que o banco não valoriza muito, até de conhecimento, assim, tu pode (sic) saber tudo, eles não te valorizam (Escriturária, 2,5 anos de banco).

[...] tem tudo no computador, tudo prontinho lá, acho que só vai precisar ser substituído [neste caso a trabalhadora quis se referir à possibilidade de substituir o trabalhador já que nenhum conhecimento prévio é necessário pois o conhecimento está incorporado à máquina] (Escriturária, 2,5 anos de banco).

Apesar desta sensação de trabalho desqualificado, a falta de treinamentos específicos sobre a atividade bancária e condições para acompanhar as constantes mudanças em normas recebe críticas dos trabalhadores mais jovens e com menos tempo na atividade:

[...] porque não tem nenhuma instrução, o banco não dá nada para ti (sic) aprender [...] o banco não te profissionaliza. Os mais antigos não tiveram isso [...] devem ter sido jogados assim como a gente. (Escriturária, 2 anos de banco).

[...] a exigência quanto a conhecimento [...] é fator de desmotivação. Há necessidade de muito conhecimento específico, vários produtos e serviços. Falta qualificação e treinamento pois a atividade é muito dinâmica (Escriturário, 1 ano de banco)

5.2 – O Novo Paradigma Tecnológico e a Reestruturação do Setor Bancário

A comunicação através da Internet constitui-se numa tecnologia que independe do trabalhador. O cliente interage virtualmente com o banco, independente da intermediação de um funcionário humano.

O trabalhador bancário vê-se à volta com uma tecnologia que possibilita excluí-lo do processo de trabalho. Como foi colocado por Vieira (1989, p. 17), “o desenvolvimento tecnológico tem como tendência dominante a exclusão do trabalhador através da automatização”.

Os bancos apostam nesta nova tecnologia para diminuir sua dependência da massa de trabalhadores ainda existente nas agências. Pesados investimentos são feitos. De acordo com dados veiculados pela Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban), em 2002 os bancos investiram R\$ 3,53 bilhões em Tecnologia da Informação (TI), o que corresponde a 13,2% a mais que em 2001. Os softwares adquiridos de terceiros registraram a maior variação (37,3%), seguido pelos desenvolvidos no próprio banco (23,5%) e pela aquisição de hardware (9,1%) (Balanço Social dos Bancos 2003 – Febraban).

Tabela 3 – Investimentos em Tecnologia da Informação pelos Bancos (2000-2002)

	Investimentos em R\$ milhões			Variação
	2000	2001	2002	02/01
Hardware	1.331	1.476	1.610	9,1%
Equipamentos / Linhas de comunicações	431	301	193	-35,9%
Softwares adquiridos de terceiros	517	509	699	37,3%
Softwares desenvolvidos no próprio banco	613	838	1.035	23,5%
Total	2.892	3.124	3.537	13,2%

Fonte: Febraban – Balanço Social dos Bancos 2003

5.2.1 – O Novo Paradigma Tecnológico

A apoderação de uma nova tecnologia (Internet²⁰) e sua adaptação aos interesses do processo de Produção capitalista possibilitaram aos bancos transferir a quase totalidade das operações bancárias para a casa do cliente. O cliente, agora no papel de bancário e sem receber remuneração, não necessita mais se dirigir à agência para efetuar as operações normais: requisitar extratos e saldos, efetuar transferências de valores, aplicações financeiras, adquirir produtos, etc.

Pensando em termos de mercado, pro banco é muito mais cômodo, mais prático, e acaba abarcando um nicho, um grupo de clientes maior porque o acesso a própria conta é mais prático. O cliente detém mais autonomia; é a visão mercadológica do banco (Escriturária, 2 anos de banco).

As conseqüências deste movimento de transferência de atividades para o cliente através da Internet são muitas vezes percebidas pelo trabalhador de acordo com a ótica do banco:

Uma forma de reduzir custos para a empresa e para oferecer preços mais reduzidos para o cliente. Uso do banco no momento oportuno pelo cliente. Rapidez e facilidade para quem usa (Comissionado, 21 anos de banco).

Eu acho que as pessoas trabalham, têm uma vida muito corrida, se eu trabalhasse num lugar, gostaria de fazer tudo em casa. Acho que para as pessoas é bom. Agora, em função da gente, de produção, não sei se a gente vai acabar perdendo [...] (Escriturária, 2,5 anos de banco).

²⁰ Para o banco objeto de estudo, em Abril de 2004, de um total de 19,3 milhões de clientes, 6,2 milhões estavam habilitados para o uso da Internet como canal de comunicação com o banco. Estima-se que o custo médio de uma transação pela Internet está na faixa de US\$ 0,01, ao passo que uma operação na agência custa cerca de US\$ 1,04.

No entanto, a possibilidade de extinção de sua profissão aberta pela transferência do seu trabalho para o cliente está clara para a maioria.

É a forma de lucrar sem ter custos, pois o cliente faz o trabalho (Caixa, 24 anos de banco).

Tanto a Internet quanto as outras formas de auto-atendimento (*Call-Center* e TAA) tem por objetivo retirar os clientes das agências, diminuindo os custos dos bancos (Escriturário, bancário há 15 anos).

A esperança de que serão criadas novas atividades para aquelas perdidas, conforme expressado por um dos trabalhadores, acaba sendo negada pela tendência de intensificação deste processo de extinção de profissões através da automatização do processo de trabalho.

Todos ficamos apreensivos quanto ao futuro de nossa profissão, tendo em vista a agilidade, praticidade do meio *on-line*. Mas é a tendência do mercado, outras atividades virão no lugar das que vamos perder (Caixa, 21 anos de banco).

Em conjunto com a expansão dos Terminais de Auto-atendimento (TAAs)²¹ e do atendimento através da Internet (*Internet-banking*), ampliam-se as atividades ligadas aos serviços de suporte telefônico automatizado.

De acordo com a Febraban, existiam no ano 2000 cerca de 8,3 milhões de usuários do *Internet Banking*; em 2001, este número quase dobra, passando para cerca de 15 milhões, a maioria pessoas físicas.

Outra ferramenta utilizada em larga escala pelos clientes é as Unidades de Resposta Audível, que fornecem informações através de telefone sem intermediação de um funcionário. Em 2002, ocorreram 1,133 bilhões de acessos a essa modalidade de atendimento (Febraban, 2003).

O suporte telefônico terceirizado, pela possibilidade de redução de estrutura que oferece como canal de vendas e de solução de problemas, inibindo a ida do cliente à agência, tem recebido vultosos investimentos por parte dos bancos.

²¹ Ao final de Março de 2004, o banco objeto de estudo possuía 37.018 pontos de auto-atendimento, o que constitui a maior rede de terminais de auto-atendimento da América Latina.

Apesar das consequências perversas para a maioria dos trabalhadores bancários, este processo é considerado pelos bancos como um avanço social e repleto de benefícios. Esta visão está sintetizada nas informações do Balanço Social dos Bancos, edição 2003, veiculadas pela Febraban:

O desenvolvimento tecnológico dos bancos traz diversos benefícios ao sistema financeiro e exerce, cada vez mais, papel fundamental para a inclusão social do cidadão brasileiro. Alguns exemplos são a automação comercial - presente de supermercados a bancas de jornal - e o auto-atendimento - que oferece diversos serviços, incluindo solicitação de benefícios e acompanhamento de processos dos segurados do INSS. O mesmo ocorre em empresas de telefonia, água, eletricidade e até acesso público à internet.

Alinhados a essa demanda, os bancos continuaram a instalar ATMs multifuncionais para operações de saque (por meio de *cash-dispenser*), depósito, obtenção de extratos e dispensador de cheques. A variação geral em relação a 2001 foi de 7,46%. As instalações de ATMs, em particular, tiveram um salto de 70,75%, totalizando 38.483 equipamento (Balanço Social dos Bancos 2003 – Febraban).

A elevação do número destas máquinas traz muitas vantagens para os bancos. De acordo com Boletim Informativo DIEESE N° 218,

O auto-atendimento propicia maior aproveitamento do tempo de trabalho dos empregados no processamento dos documentos. Por exemplo, a realização de pagamentos e depósitos em uma máquina de auto-atendimento, ao reduzir o tempo de espera decorrente de eventuais interrupções no fluxo de clientes ao estabelecimento bancário, torna possível a racionalização e intensificação dos ritmos de trabalho dos funcionários (DIEESE 2000, p. 12).

Este processo de intensificação do ritmo de trabalho, apesar da aparente diminuição dos clientes no ambiente da agência, foi percebido pelos entrevistados

Embora o cliente praticamente não venha à agência, o trabalho aumenta ainda mais (Escriturária, 3 anos de banco).

De acordo com a Febraban, em 2002, houve um aumento de 7,46% no número das máquinas de auto-atendimento em relação a 2001. A quantidade passa de 108.401 para 141.916.

Tabela 4 – Evolução do Número de Terminais de Auto-atendimento (2000-2002)

	2000	2001	2002	02/01
ATMs - saque e depósito	15.639	22.537	38.483	70,75%
Cash-dispenser ²²	47.618	58.066	63.998	10,22%
Terminal de depósito	15.700	18.116	19.108	5,48%
Terminal de extrato e saldo (1)	22.260	24.259	9.308	-61,63%
Dispensador de cheques	7.184	9.092	11.019	21,19%
Total	108.401	132.070	141.916	7,46%

Fonte: Febraban – Balanço Social dos Bancos 2003

O crescimento do lucro dos bancos está intimamente ligado ao desenvolvimento da informática e aos novos meios de relacionamento com o cliente. Terminais de auto-atendimento, Internet e Correspondentes Bancários permitem trabalhar com cada vez menos funcionários. Para o banco objeto de estudo, em dezembro de 2003, os canais automatizados responderam por 86,4% do total de transações efetuadas pelos clientes, contra 84,1% em 2002. Os terminais de auto-atendimento responderam em 2003 por 53,4% das transações automatizadas. A Internet respondeu em 2003 por 10,7% das transações automatizadas.

A automatização crescente e a reorganização produtiva refletem-se no aumento do número de clientes e da elevação do lucro. Em contrapartida, esta variação é inversamente proporcional ao número de trabalhadores. O banco objeto de estudo, em 1996, possuía 130.000 funcionários, 6,1 milhões de clientes e deu prejuízo de R\$ 7,5 bilhões. No final de 2003, após menos de uma década de reajustes organizacionais e de automatização dos processos de trabalho, possuía cerca de 80.000 funcionários e 18,8 milhões de clientes, lucrando R\$ 2,4 bilhões²³.

Em um movimento paralelo com a expansão dos terminais de auto-atendimento, o desenvolvimento das Tecnologias da Informação permitiu aos bancos em conjunto com as administradoras de cartão expandir o uso do cartão diminuindo a emissão de cheques. Esta

²² Máquina de auto-atendimento para saques e extratos

²³ Fonte: Relação com Investidores 2004 – Banco do Brasil

troca de meio de pagamento tem profundo impacto sobre o trabalho nos bancos por permitir a diminuição do manuseio de papéis.

A Tabela 5 mostra a evolução das transações efetuadas com cheques em comparação com cartões de crédito para o período de 2001 a 2002. Para o banco objeto de estudo, entre 1997 e 2001, o número de cartões de débito passou de 5.301.000 para 13.200.000. Já o número de cartões de crédito passou de 1.646.000 para 3.500.000 cartões²⁴. Os esforços dos bancos para expandir a base de cartões devem-se à economia de estrutura possibilitada pelo uso intensivo do cartão. Assim, o aumento das máquinas de auto-atendimento está em sintonia com o aumento da base de cartões. Estes dois movimentos têm profundos impactos sobre o trabalhador nas agências.

Tabela 5 – Transações com Cartões de Crédito x N° de Cheques Compensados
Período 2000-2001

	(em milhões)			Varição
	2000	2001	2002	02/01
Nº cartões de crédito (1)	28,0	35,3	41,5	17,6%
Nº de contas correntes (2)	55,8	63,2	66,7	5,5%
Nº transações cartões de crédito (1)	1004,4	1027,8	1118,8	8,9%
Nº de cheques compensados (2)	2637,5	2600,3	2397,3	-7,8%
Valor total de transações com cartões em R\$ bi (1)	50,4	62,9	72,2	14,8%

Fonte:

(1) Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços – Abecs

(2) Febraban

A substituição do profissional bancário por uma relação direta entre banco e cliente feita através da Internet e das centrais automatizadas constitui as últimas ferramentas utilizadas pelos bancos que objetivam descaracterizar a atividade bancária como uma profissão.

Segundo informações da Febraban, em comparação ao ano 2001,

O total das transações bancárias manteve-se praticamente inalterado em 2002. Mudou, no entanto, a origem das operações. Hoje em dia é possível fazer a maioria

²⁴ Fonte: Banco do Brasil - Diretoria de Relações com Investidores 2002. In: Oliveira (2002 p. 47)

das transações sem sair de casa ou da empresa. Basta acessar a home page de seu banco, utilizar o sistema de atendimento telefônico ou, ainda, se dirigir a um dos 13.950 correspondentes bancários. Nos Postos de Venda no Comércio (POS), o número de transações registrou alta de 44,5%. Mas a explosão está na utilização do canal *Internet Banking* - um salto de 177,9%, passando de 820,4 milhões de operações registradas no ano anterior para 2,28 bilhões (Balanço Social dos Bancos 2003, Febraban).

Estes dados demonstram a grande importância para os bancos dos novos canais de relacionamento. No entanto, a tendência de intensificação deste processo contribui para a descaracterização do trabalhador bancário locado nas agências. Este vê sua atividade ser transferida cada vez mais para o cliente, ou ser terceirizada pelos Correspondentes Bancários, que não são bancários.

Em 2002 apenas 22,80% das transações envolviam o atendimento diretamente por funcionário. Em contrapartida, em 2002, as transações feitas através do chamado *Internet Banking* elevaram-se 177,90% em relação a 2001, com participação de 11,70% no total das transações.

Tabela 6 - Origem das Transações Bancárias 2000-2002

	2000		2001		2002		Variação 02/01
	Quantidade	Part	Quantidade	Part	Quantidade	Part	
Automáticas externas (1)	556.712.639	3,40%	653.111.035	3,30%	691.789.854	3,50%	5,90%
Automáticas internas (2)	3.585.073.509	21,80%	4.006.026.514	20,20%	4.391.307.081	22,50%	9,60%
Auto-atendimento (3)	6.615.656.359	40,30%	7.765.556.839	39,20%	6.094.450.794	31,20%	-21,50%
Home e Office Banking (4)	813.702.698	5,00%	736.554.636	3,70%	709.131.607	3,60%	-3,70%
Internet Banking (5)	369.779.262	2,30%	820.410.109	4,10%	2.279.806.252	11,70%	177,90%
POS - Ponto de Venda no Comércio (6)	313.894.301	1,90%	380.108.153	1,90%	549.100.608	2,80%	44,50%
Envolvendo funcionários (7)	4.027.473.117	24,50%	5.187.684.510	26,20%	4.462.621.457	22,80%	-14,00%
Outras (8)	129.636.735	0,80%	241.849.772	1,20%	380.023.279	1,90%	57,10%
Total	16.411.928.620	100,00%	19.791.301.568	100,00%	19.558.230.932	100,00%	-1,20%

Fonte: Febraban

- (1) Débitos automáticos de contas, crédito de salário e outros
- (2) Tarifa de serviços, crédito de dividendos de ações e outras
- (3) Operações realizadas pelos clientes nos equipamentos de auto-atendimento
- (4) Transações via computador em linha direta com o banco
- (5) Transações via computadores pela internet
- (6) Transferência via terminais em lojas, supermercados, postos de gasolina e no comércio
- (7) Saques e pagamentos de contas no caixa
- (8) Via central de atendimento com ajuda de funcionário do banco

Este processo de transferência de transações efetuadas com a intermediação do bancário para os canais alternativos é crescente e configura uma tendência de

descaracterização da atividade bancária. Isto significa que, com a diminuição da necessidade de atendimento humano nas agências, as atividades hoje executadas pelo grande contingente de escriturários e caixas, não qualificados dentro do padrão exigido pelas organizações, estão sujeitas à extinção.

A visão dos entrevistados sobre esse processo de diminuição da necessidade de atendimento humano:

[o trabalhador] fica meio deslocado justamente em função disto. A tendência é transformar, é a tecnologia predominar. Certamente a mão-de-obra vai, tende a diminuir (é uma constatação). O banco fez um comparativo de quantos mil existiam há um tempo atrás, e a redução crescente disso. *Os funcionários foram substituídos por máquinas* (Escriturária, 2 anos de banco).

Logo vai ter poucas pessoas no banco e muito mais máquinas. [Pessoas] só para controlar, mais controle e gerenciamento (Escriturária, 2,5 anos de banco).

5.2.2 – A Reestruturação do Trabalho: O Correspondente Bancário

Além das inovações tecnológicas citadas, nesta fase está ocorrendo um processo de reorganização do trabalho de modo a transferir o serviço para empresas fora do sistema bancário. São empresas autorizadas a efetuarem operações como recebimento e pagamento de títulos e contas de telefone, energia e água. Exemplos são: Bradesco e os Correios, Caixa Econômica e Lotéricas.

A figura do Correspondente Bancário, criada pelo Banco Central através da Resolução 2640 de 25/08/1999, caracteriza-se pela prestação de serviços bancários básicos por empresas fora do sistema financeiro. Estas empresas foram autorizadas a operar com atividades bancárias típicas como: abertura de contas correntes e de poupança; depósitos e saques; concessão de empréstimos e financiamentos; recebimento e pagamento de títulos, seguros e títulos de capitalização em nome de qualquer banco.

Conforme dados da Febraban,

Os 166 bancos que atuam no Brasil [em 2002] oferecem seus produtos e serviços através de uma rede de atendimento com 63.567 dependências, entre agências, postos tradicionais ou eletrônicos, além de correspondentes bancários. Atualmente todos os 5.659 municípios do País possuem dependências bancárias - fruto de parcerias dos bancos com redes de supermercados, correios, padarias, lotéricas, entre vários tipos de estabelecimentos comerciais. Só no último ano foram instalados em torno de 6 mil postos eletrônicos. A introdução dos correspondentes bancários, definida pela resolução do Banco Central 2.707/2000²⁵, possibilitou uma capilaridade ainda maior no atendimento da população. Em dois anos o número de correspondentes registrou alta de 61,50%, totalizando 13.950 pontos (Balanço Social dos Bancos 2003, Febraban).

Os bancos estão investindo cada vez mais em terminais eletrônicos que interagem com o cliente sem a necessidade de funcionários. A rede de Correspondentes Bancários também está evoluindo muito mais depressa que o número de agências. Enquanto o número de agências aumentou de 16.841 em 2001 para 17.049 em 2002 (variação de +1,24%), a rede de correspondentes bancários aumentou de 8.638 em 2001 para 13.950 em 2002 (variação de +61,50%).

Tabela 7 – Rede de Atendimento Bancário (2000-2002)

	Período			Variação
	2000	2001	2002	02/01
Número de agências	16.396	16.841	17.049	1,24%
Postos tradicionais *	9.495	10.241	10.140	-0,99%
Postos eletrônicos	14.453	16.748	22.428	33,91%
Correspondentes bancários	5.976	8.638	13.950	61,50%
Total de dependências	46.320	52.468	63.567	21,15%

Fonte: Bacen, In: Febraban

(*) Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Avançados de Atendimento (PAA) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD)

Diferentemente da terceirização de atividades não ligadas ao negócio bancário como segurança, transporte de valores e limpeza imposta na década de 1980, agora os bancos têm a possibilidade de terceirizar funções diretamente ligadas ao seu negócio principal. A possibilidade de utilizar-se de comerciários em lugar de bancários acarreta diminuição do

²⁵ Esta resolução viabilizou a possibilidade de utilização de correspondentes bancários para distribuição de amplo leque de produtos e serviços, também em localidades onde já funcione alguma dependência bancária (DIEESE, 2000).

custo operacional. Apesar dos profissionais ligados aos correspondentes bancários passarem a efetuar transações características da atividade bancária, eles não são reconhecidos como bancários.

De acordo com DIEESE,

os canais alternativos de atendimento favorecem a utilização de mão-de-obra não bancária, geralmente mais barata, em várias atividades, tais como o processamento de documentos, que pode ser realizado em locais diferentes dos bancos, e o atendimento telefônico à clientela (DIEESE, 2000 pp. 12-13).

A figura do correspondente bancário e suas consequências são vistas de formas diferentes pelos bancários entrevistados:

Eu acho que alivia bastante o trabalho da agência, a gente tem mais tempo para trabalhar as carteiras, de ligar pros clientes, pois os clientes ainda gostam de receber ligação do banco [...]. (Escriturária, 2 anos de banco).

A terceirização de serviços é um fator real de desemprego na atividade bancária (Escriturário, 1 ano de banco).

É mais um facilitador para o cliente, e mais mão-de-obra dos bancários sendo executadas (sic) por pessoas comuns. Espero que outras atividades sejam colocadas no lugar dessas que o bancário está perdendo (Caixa, 21 anos de banco).

O BB iniciou faz pouco o seu uso. Outras instituições já fazem uso apresentando ganhos para a população, tais como a disseminação dos pontos de atendimento e a rapidez nas demandas (Comissionado, 21 anos de banco).

Contratação de mão-de-obra “barata” em detrimento da qualidade dos serviços (Caixa, 24 anos de banco).

O banco estatal objeto de estudo iniciou em 2003 um processo de terceirização das atividades de pagamento de títulos de cobrança. São empresas terceirizadas e identificadas pelo nome de “Pague-Express”. Estas empresas retiram usuários das filas das agências bancárias contribuindo para a extinção dos caixas.

Os saques, depósitos e pagamentos de contas, que constituíam a maioria das transações operadas no interior das agências bancárias os anos 80, passam a ser vistos pelos bancos como uma atividade menos prioritária a ser transferida para canais de atendimento menos caros, permitindo que o bancário seja “liberado” para realizar outros negócios mais rentáveis (em particular, o crédito e a venda de produtos complementares, tais como seguros, títulos de capitalização, planos de previdência complementar e de saúde, etc) (DIEESE, 2000 p. 11).

A criação do correspondente como uma nova modalidade de atendimento é mais uma etapa na reconfiguração do perfil do trabalhador bancário, processo iniciado nos anos 1980. O

bancário jovem e pouco comprometido com a atividade está deixando de ser uma realidade. Aos poucos, os bancos procuram segmentar a mão-de-obra entre poucos trabalhadores qualificados e bem pagos, responsáveis pelo atendimento dos clientes mais rentáveis; e a massa dos trabalhadores, considerada desqualificada de acordo com o novo perfil exigido de vendedor-assessor financeiro.

De acordo com DIEESE (2000),

[...] o impacto dessa nova modalidade de atendimento diz respeito a todo o sistema financeiro e deve, ao mesmo tempo, acentuar a diminuição do número de bancários e a maior utilização de trabalhadores de outras categorias profissionais. Da mesma forma, confirma e acentua o processo de redefinição do perfil dos bancários, que, dentro da mão-de-obra contratada pelos bancos, vêm-se constituindo como um “núcleo duro” (mais estável, qualificado e bem pago), ao lado de outros segmentos de trabalhadores menos garantidos, menos qualificados e com retribuição menor (DIEESE, 2000 p. 16-17).

5.3 - O Perfil do Trabalhador Bancário na Atualidade - Do Contador ao Vendedor-Polivalente

Ao longo do processo de reorganização produtiva do setor bancário, o profissional bancário transformou-se. Do trabalhador especialista em contabilidade, capacitado e que exercia controle sobre a organização do trabalho, acabou na condição de trabalhador parcelado e fragmentado do padrão Taylorista/Fordista.

O requisitos básicos de conhecimento em contabilidade e ser bom datilógrafo deixam de existir. No seu lugar, cria-se a necessidade do profissional com novos perfis de competência, o resultado de um agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Com o computador e a conseqüente apoderação do conhecimento e do controle do processo de trabalho pela administração, o trabalhador bancário teve de se transformar no

trabalhador polivalente, o bancário-vendedor, cooptado pela empresa, supostamente participante das decisões junto com a gerência, típico do atual padrão de Acumulação flexível.

Atualmente, o trabalhador deve ser um generalista, pronto a aprender e ser “aculturado” pela empresa, além de apresentar comportamentos aceitáveis. Conforme Franco, exige-se do profissional o “saber ser” de determinada maneira (FRANCO, 2002). Deste modo, “não considera-se (sic) mais o cargo como uma função [...]. No lugar, considera-se um conjunto de habilidades e competências [...]” (BRIDGES, 1995 p. 51).

Esta nova forma de ser “um bom profissional”, “ser um trabalhador qualificado” e ter “empregabilidade” nos moldes exigidos pelas empresas pode ser sentida na fala de alguns trabalhadores entrevistados. A adesão ao processo de “aculturação” passa a ser uma necessidade de sobrevivência no emprego, principalmente para os trabalhadores na faixa etária mais elevada, formados na era pré-computador e com dificuldade de adaptação ao novo padrão flexível de organização do trabalho.

A cultura empresarial de praticamente dois séculos exerce grande influência [sobre a carreira bancária] e portanto, necessidade de adequação a ela (sobre a pretensão de seguir carreira no banco, comissionado com 21 anos de banco).

Não recebi treinamento. Individualmente, fui buscar esse conhecimento para desenvolver a atual função (sobre treinamento para a função, comissionado com 21 anos de banco).

[...] o futuro profissional precisará dominar, num nível elevado, a Internet e conhecimento específico na área de atuação (sobre o futuro do trabalhador bancário, comissionado com 21 anos de banco).

Necessária para adequar-se à demanda dos clientes e à competição entre as empresas (sobre qualificação do trabalhador, idem).

Pode ser uma profissão em extinção e pode ocorrer mudança de comportamento que teremos de assumir (sobre o futuro do trabalhador, caixa, 21 anos de profissão).

No entanto, esta nova forma de ser do profissional de modo geral, é vista diferentemente pelos novos trabalhadores recém admitidos no banco. Estes, na sua maioria, jovens formados ou em vias de se formar em universidade, vêem este processo de qualificação contínua com certa naturalidade, apesar de não aderirem ao processo de aculturação exercido pelo banco:

[...] mas isso não é questão só do banco, isto é, o sistema já impõe isso. Hoje tu tem que ter mil e uma facetas, tu tem que dominar mil e um assuntos, o mercado hoje te exige isso [...] não é só uma questão do banco (sobre a questão do bancário vendedor, Escriturária 2 anos de banco).

[...] pro banco hoje, para segurar um jovem, ele vai ter que apresentar muitas boas condições ou o cara vai ter que estar apaixonado pelo serviço, porque hoje em dia existem muitas outras possibilidades em que se pode ganhar muito bem, muito melhor ainda [...]. A princípio, eu estou ali enquanto estou na faculdade, daí depois de formar eu vou querer me organizar e vou definir e me direcionar e se eu ver a possibilidade de eu me direcionar para um outro setor do banco, de repente, eu até continuo, mas se não, eu vou procurar outro caminho, tanto que eu estou fazendo concurso, porque o objetivo não é ficar ali, por enquanto assim, né? (sobre a permanência na profissão, Escriturária, 2 anos de banco).

Não (pretendo fazer carreira no banco), a menos que não surjam outras oportunidades (sobre a intenção de fazer carreira no banco, Escriturária, 3 anos de banco).

Sim, pelo menos enquanto não tiver outra alternativa (sobre a intenção de fazer carreira no banco, Escriturário, 1 ano de banco).

Não (pretendo fazer carreira no banco). Só se mudasse o ambiente de trabalho e eu pudesse desenvolver, me especializar na área em que eu atuo na faculdade; se eu tivesse a probabilidade de crescimento e ter autonomia, sair da agência (Escriturária, 2 anos de banco).

Surge todo um sistema de difusão desta ideologia da polivalência e da necessidade de novas competências. Dentro desta linha, alguns trabalhos de pesquisa e livros consultados apresentam o perfil deste novo trabalhador. No entendimento de Oliveira (2002 p. 61-62),

O novo profissional, além de ser simples vendedor, necessita de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre a utilização de softwares, de matemática financeira além da aquisição de atitudes e comportamentos relacionados ao conhecimento do mercado. Suas funções são ampliadas à medida que se enfatiza a polivalência e desestimula-se a prescrição de tarefas, já que as rotinas são informatizadas.

O novo bancário está longe da imagem de caixas e escriturários de antigamente. Surge a figura do bancário como vendedor, obrigado a participar de metas de vendas de “produtos” sem sentido para ele. A pressão exercida pela alta gerência das instituições pela intensificação do esforço de vendas causa mal-estar nos ambientes de trabalho.

A principal reclamação dos funcionários [...] hoje em dia, é a pressão desmesurada para se atingir e superar as metas estabelecidas, por agência e por funcionário. A venda de produtos na área de seguridade – ourocap, seguros de vida e de veículos, previdência privada, etc – toma boa parte do tempo dos funcionários, causa estresse, deixa os bancários adoentados e cria um clima de tensão permanente. É exigido do empregado que seja um bom vendedor, quando ele foi contratado para trabalhar como bancário. Enfim, um verdadeiro calvário (O Espelho, Março 2004 p. 1).

Em pesquisa feita pelo Sindicato dos Bancários e veiculada em “O Espelho” de Março de 2004, este quadro de pressão e intensificação de metas fica evidenciado através de depoimentos de vários trabalhadores dispersos em várias agências do banco objeto de estudo.

Bancária de Florianópolis:

O nosso trabalho, por natureza, já é tenso, pois os clientes vão ao banco para resolver problemas. Este cotidiano somado às metas que temos de cumprir, então, aumenta ainda mais a nossa ansiedade (pág. 7)

Bancário de Belo Horizonte:

Muitas vezes não temos conhecimento, mas temos que vender. O cliente faz uma série de perguntas que não sabemos responder e vamos aprendendo no rolo compressor do dia-a-dia. O cliente se aproxima da gente para pedir informação e já começamos a empurrar os produtos. [...] (pág. 7)

Bancário de Maceió:

[...] É preciso rever os critérios das metas. Eu acho muito desagradável ficar forçando a barra para o cliente comprar um produto. Nós não temos nenhum treinamento para vender e acabamos trabalhando na base do “empurra”. Ou então com vendas casadas, o que é muito pior e até antiético (pág. 8).

O sentimento de esvaziamento do sentido de seu trabalho que se apodera da maioria dos trabalhadores hoje se deve ao fato da crescente descaracterização da profissão de bancário levada a cabo nos últimos anos.

Este sentimento é assim sintetizado por um bancário de Porto Alegre:

Sei que sou bom bancário, um bom funcionário para o banco. Mas sou um péssimo vendedor, tanto que nunca tentei carreira no comércio. Só que se você não sabe vender e não consegue cumprir as metas fica sem perspectiva de fazer carreira no banco (pág. 7).

Para um bancário de Curitiba:

Quando recebemos as metas, nos são apresentados somente números, sem indicação sobre os motivos que originaram tais números. Para o Banco do Brasil, seus funcionários são apenas máquinas de vendas, não seres pensantes que, sabendo da origem dos números, podem criar estratégias melhores para atingir as metas (pág. 8).

Esta pressão por metas cada vez maiores causa aumento do estresse nas agências, doenças e desânimo nos bancários.

Para o bancário de Porto Alegre:

[...] todas estas doenças não são pelo excesso de trabalho, mas pelo cansaço mental e a decepção de priorizar uma função que não é sua. Quem não cumpre as metas – independente de ser um bom bancário – é preterido no banco e não progride dentro

da empresa, porque o importante é vender. O cara que sabe vender e cumpre as metas fica até meio peitudo e conta vantagem. O clima fica o mais competitivo possível e se você não vender fica sem espaço no banco. A cobrança que está havendo é forte e desgasta a cada dia o relacionamento dentro da agência (págs. 7-8).

Esta pressão por aumento e superação de metas anteriores é assim vista pelos entrevistados:

[...] se não atingir as metas a gente não vai ganhar participação nos lucros (uma das características da remuneração flexível atrelada às metas) (Escriturária, 2,5 anos de banco).

A idéia que [...] nos passam é que a lucratividade do banco vem das vendas (Escriturária, 2 anos de banco).

A pressão por metas é muito grande, e certamente não é compensada pelos baixos salários. É a razão pela qual a maior parte dos novos funcionários quer deixar o banco (Escriturária, 3 anos de banco).

Através da fala dos bancários, confirma-se o novo perfil do profissional requerido pelos bancos. O profissional com conhecimentos específicos sobre a atividade bancário perde valor. O importante é ser bom vendedor e estar disposto a suportar as pressões por metas cada vez mais elevadas.

CONCLUSÃO

O setor bancário brasileiro passou nas últimas quatro décadas por profundas transformações. As condições para a concentração das instituições e sua transformação em poderosos conglomerados foram colocadas pelo Governo a partir da Reforma do Setor Financeiro em 1964. Métodos Taylorista/Fordista de controle e intensificação do trabalho passam a fazer parte do dia-a-dia dos bancários. A rotinização e o parcelamento do trabalho abrem caminho para a introdução do processamento eletrônico das informações.

A organização do trabalho dependente do contador cede lugar ao especialista em informática. Funções próprias da atividade de intermediação bancária cedem lugar a novas atividades criadas pelo uso do computador.

O profissional qualificado, quase um mestre, deixa de ter valor. Um novo trabalhador bancário passa a ser demandado pelas empresas: um profissional generalista, polivalente, vendedor de produtos, pronto a ser “aculturado” pela organização. Não é mais necessário conhecimento prévio para o exercício da profissão.

O controle da organização do trabalho possibilitada pelos métodos Taylorista/Fordista intensifica o ritmo do trabalho de todos. A partir da década de 1980, ocorrem demissões em massa; as condições de trabalho são precarizadas; os bancos procuram flexibilizar as relações de trabalho impondo processos de terceirização e subcontratação, os salários passam a ser diminuídos e atrelados a cumprimento de metas.

A desregulamentação econômica e a abertura do setor financeiro ao capital internacional a partir da década de 1990, aliadas à implantação de mecanismos de incentivo à concentração do setor, criaram condições para o fortalecimento dos grandes grupos financeiros nacionais e de capital estrangeiro.

Assim, a partir do Plano Real, a abertura do setor financeiro causa acirramento da concorrência com a entrada de bancos estrangeiros. A saída para os grandes bancos nacionais, que dominavam o mercado, foi o aumento dos investimentos em reorganização dos processos de trabalho e intensificação da automatização dos serviços.

A partir de 2000, a Internet configura-se como a grande aposta dos bancos para transferir grande parte da atividade intermediada por trabalhadores para o cliente. Com a criação dos Correspondentes Bancários, os bancos têm a oportunidade de reorganizar o processo de trabalho, transferindo para empresas terceirizadas parte das atividades executadas por bancários nas agências.

O papel dos trabalhadores ao longo deste processo de transformação é o de simples expectadores. Vêem seu saber ser transferido para a máquina. Seu conhecimento passa a estar disponível em manuais e em programas de computador. O controle do trabalho é transferido para a alta administração. Os processos de desqualificação do trabalhador e descaracterização da atividade iniciados na década de 1960 são intensificados com a automatização. O trabalhador bancário hoje não necessita mais de conhecimentos prévios. Basta ser bom vendedor.

Os funcionários com escolaridade mais elevada, recém admitidos no banco objeto de estudo, têm uma percepção crítica acerca do ambiente de extrema pressão e de trabalho repetitivo e sem sentido. As condições impostas no ambiente de trabalho diferem das políticas de cooptação e inserção do trabalhador na ideologia de gestão participativa veiculadas nos informativos institucionais e canais de comunicação internos. A noção de que a introdução de inovações tecnológicas e de novos métodos de organização aos processos de trabalho contrapõem-se aos interesses do trabalhador está presente entre os trabalhadores entrevistados.

Assim, apesar de todo o esforço de “qualificação” investido nos funcionários, o banco objeto de estudo não recebe, em troca, incondicional engajamento dos trabalhadores às suas políticas de participação. O processo de fácil substituição do trabalhador devido à desqualificação da atividade, iniciado na década de 1980, continua presente. Contudo, surge agora uma outra variante. O trabalho repetitivo, sem sentido e mal remunerado acaba por se refletir na alta rotatividade dos funcionários recém admitidos no banco objeto de estudo. Na visão de uma trabalhadora, “embora o banco invista na qualificação, a alta rotatividade dos funcionários deixa o quadro pouco qualificado” (Escriturária, 3 anos de banco).

A segmentação da clientela intensificada nos últimos anos implica a segmentação do trabalhador. A tendência atual de abertura de agências especiais para clientes de alta renda (atendimento personalizado) indica que a agência do futuro guardará pouca relação com a agência atual. Gerentes humanos se relacionarão com poucos clientes “classe A”, de nível de renda mais elevado. Cada vez mais os clientes considerados não especiais serão forçados a utilizar canais alternativos como Terminais de Auto-atendimento, Internet e Correspondentes Bancários.

Este processo contínuo de desqualificação e descaracterização do profissional bancário está vinculado à automatização, possibilitando a exclusão de toda uma classe de trabalhadores do processo de trabalho. Os lucros crescentes dos bancos indicam que este processo está se acentuando, com conseqüências difíceis de avaliar no atual momento. Os trabalhadores hoje existentes nas agências tendem a fazer parte de uma força de trabalho contingente ou *just-in-time*, contratados temporariamente, sem ligação de emprego com os bancos.

Apesar desta pesquisa estar focada no setor bancário, a automatização dos processos de trabalho é um fator presente nos demais setores econômicos. Deste modo, pode-se supor que o quadro de precarização e flexibilização das condições de trabalho, desemprego e

desqualificação do trabalhador, válido para o setor bancário, está presente em todos os setores.

Diante da tendência de intensificação deste quadro, novas pesquisas sobre o tema são necessárias.

Os seguintes aspectos podem ser recomendados para futuras pesquisas: as condições de resistência dos trabalhadores no local de trabalho; o papel dos sindicatos e estratégias de enfrentamento da precarização das relações de trabalho; a polarização entre o núcleo de poucos trabalhadores qualificados e a massa de muitos desqualificados; propostas/políticas públicas e privadas para a sua re-qualificação; e o papel da Universidade neste contexto.

ANEXO I

Roteiro de Tópicos para Pesquisa Empírica

As entrevistas foram direcionadas a partir de assuntos pré-definidos e de interesse para os propósitos da pesquisa. Deste modo, o roteiro abaixo foi elaborado como auxílio no contato com os entrevistados.

- 1 Expectativa em relação à profissão ao entrar no banco
- 2 Pretende fazer carreira no banco?
- 3 Pressão no trabalho? Clientes? Chefia? Como sente a pressão?
- 4 Função atual? Recebeu treinamento?
- 5 Como vê a informática (PCs) como ferramenta de trabalho?
- 6 Associação dos PCs com desemprego?
- 7 Opinião sobre a influência da Internet sobre o trabalho bancário. Transferência de atividades para o cliente.
- 8 Idem correspondente bancário.
- 9 Futuro do trabalhador bancário
- 10 Qualificação do trabalhador – como vê?
- 11 Condições de trabalho? Metas? Pressão? Salário?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORSI, André. **Automatização: Bancos e Bancários**. São Paulo. SP. Dissertação de Mestrado em Administração – USP/FEA, 1990.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**. Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

BANCO DO BRASIL. **Relações com Investidores 2004**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp>>. Acesso em: 31 Maio 2004.

BIANCHETTI, Lucídio. As Novas Tecnologias e o Devassamento do Espaço-tempo do Saber Tácito dos Trabalhadores. In: AUED, Bernardete W. (org.) **Educação para o (des)emprego**: ou quando estar liberto da necessidade do emprego é um tormento. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. A Degradação do Trabalho no Século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

BRIDGES, William. **Um Mundo sem Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMPERO, Guillermo et al. **Os Atores Sociais no Novo Mundo do Trabalho**. São Paulo: LTr Editora, 1994.

CATANNI, Antônio David. **Processo de Trabalho e Novas Tecnologias**. Porto Alegre: Editora da Universidade, 1995.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. **Profissão: Bancário - Perfil da Categoria**. São Paulo: DIEESE, 1980.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. **Evolução Recente do Emprego Bancário no Brasil**. Texto Nº 02/98. Belo Horizonte: Dieese, 1998

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. **Mudanças no Atendimento Bancário**. Boletim Dieese Nº 218. São Paulo: Março/Abril/Maio 2000.

FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações de Bancos. **Balanco Social dos Bancos 2003**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 28 Maio 2004.

FLEURY, Afonso e VARGAS, Nilton. Aspectos Conceituais. In: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa e VARGAS, Nilton (orgs.) **Organização do Trabalho**: uma abordagem interdisciplinar : sete casos brasileiros para estudo. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

FRANCO, Simon. **Criando o Próprio Futuro**. 6. ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.

JINKINGS, Nise. **O Mister de fazer Dinheiro**: Automatização e Subjetividade no Trabalho Bancário. São Paulo: Editora Boitempo, 1995.

JINKINGS, Nise. Trabalhadores Bancários: Entre o Fetichismo do Dinheiro e o Culto da Excelência. In: AUED, Bernardete W. (org.) **Educação para o (des)emprego**: ou quando estar liberto da necessidade do emprego é um tormento. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

JINKINGS, Nise. **Trabalho e Resistência na “Fonte Misteriosa”**: Os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Editora da Unicamp, 2002.

O ESPELHO – CNB/CUT. São Paulo: Editora Raiz, Nº 222, Fevereiro/2004.

O ESPELHO – CNB/CUT. São Paulo: Editora Raiz, Nº 223, Março/2004.

OLIVEIRA, Hermenegildo José de. **O segmento Econômico Bancário Brasileiro, com ênfase no Banco do Brasil e no Desemprego Estrutural, de 1990 a 2002**. 2002. 88 f. Monografia (Bacharel em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Católica de Salvador. Salvador.

PEREIRA, Denise de Castro e CRIVELLARI, Helena Maria Tarchi. A Concepção Fabril numa Empresa Bancária. In: LEITE, Márcia de Paula e SILVA, Roque Aparecido da (orgs.) **Modernização Tecnológica, Organização do trabalho e Práticas de Resistência**. São Paulo: Iglu Editora, 1991.

SALERNO, Mário Sérgio. Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa Nova Imigração Japonesa. In: FLEURY, Maria Teresa Leme e FISCHER, Rosa Maria (orgs.) **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

SEGNINI, Liliana. **Mulheres no Trabalho Bancário**: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: FABESP, EDUSP, 1998.

SILVA, Roque Aparecido da. Computadores, Digitação e Caixas: a automação bancária em questão. In: LEITE, Márcia de Paula e SILVA, Roque Aparecido da (orgs.) **Modernização Tecnológica, Organização do trabalho e Práticas de Resistência**. São Paulo: Iglu Editora, 1991.

SINGER, Paul. **A Crise do “Milagre”**. Interpretação Crítica da Economia Brasileira. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1977.

VIEIRA, Pedro Antonio. **...E o homem fez a máquina**: a automatização do torno e a transformação do trabalho desde a Revolução Industrial até a Revolução Microeletrônica. Florianópolis: Editora da UFSC, 1989.

ZAMBERLAN, Fábio Luiz e SALERNO, Mário Sérgio. Racionalização e Automatização: A Organização do Trabalho nos Bancos. In: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa e VARGAS, Nilton (orgs.) **Organização do Trabalho**: uma abordagem interdisciplinar : sete casos brasileiros para estudo. São Paulo: Editora Atlas, 1983.